ISSN 1710-2324

Travail Québec

Volume 3, numéro 1 Printemps-été 2006

Mot de la rédaction

Déjà le troisième volume!

Chers lecteurs, c'est avec une certaine fierté que toute l'équipe de la revue Regards sur le travail débute le troisième volume de cette publication électronique produite par le ministère du Travail. Cette belle aventure a débuté au printemps 2004 et depuis ce temps, vous avez toujours été de plus en plus nombreux à nous lire et à collaborer avec nous. Merci.

Pour une deuxième année consécutive, une compilation des articles de fond diffusés au cours de l'année vous est proposée sous format papier. Ce document sous le titre « recueil des articles de fond publiés » volume 2 est maintenant disponible. Pour en obtenir une copie, vous pouvez communiquer avec le service à la clientèle du ministère du Travail au numéro de téléphone suivant : 1-800-643-4817.

Enfin, nous croyons que le contenu de ce présent numéro se caractérise à la fois par la qualité et la diversité des propos recensés. Nous espérons encore une fois qu'il saura vous plaire.

Au revoir et bonne lecture.

L'équipe éditoriale

SOMMAIRE

Mot de la rédaction

Article de fond

Les situations d'atteinte à la santé psychologique et les conditions de travail 2

Résumés de recherches

Les syndicalismes africains à la croisée des chemins 14

Qu'est-ce qui mobilise les personnes ? 17

La participation syndicale et des autres acteurs de la société civile dans les conférences régionales des élus : portrait, alliances, stratégies 19

Démarches vécues en entreprises

Une intervention de médiation chez Aluminerie de Bécancour inc. facilite la reprise des activités 21

Créer un climat de travail plus harmonieux : le but de la médiation préventive chez Prince (Olymel) à Drummondville 24

Analyse d'un événement

Les modifications législatives en vue d'assurer le droit au travail dans l'industrie de la construction 27

Politique éditoriale 31

Article de fond

Les situations d'atteinte à la santé psychologique et les conditions de travail

Un examen de dossiers d'enquête à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec : Sommaire des résultats d'analyse

Par Lucie France Dagenais, Ph. D.[1]

Introduction

L'article qui suit présente les résultats d'une étude empirique visant à mieux connaître les effets des conditions néfastes de travail sur la santé psychologique. Nous traitons ici des liens qui existent entre des situations d'atteinte à la santé psychologique et les facteurs de risque au travail, tels qu'ils sont identifiés dans les dossiers d'enquête en discrimination et harcèlement de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec (CDPDJ)[2]. Cette étude visait à tester les indicateurs repérés dans une phase préliminaire de ce projet de recherche lors d'un inventaire bibliographique local et international[3]. Avant d'exposer le sommaire des résultats, nous présentons d'abord des éléments du contexte institutionnel de réalisation de la recherche, de sa problématique et de sa méthodologie. Compte tenu du cadre limité du présent article où nous devons réduire nos développements, nous renvoyons le lecteur au rapport[4] de recherche lui-même pour connaître les détails relatifs à ces éléments.

Contexte institutionnel de la recherche

Le cadre de la Charte et les droits fondamentaux

Les situations d'atteinte à la santé psychologique au travail dont le présent article rend compte ont fait l'objet d'un examen à la lumière du principe reconnu à l'article 46 de la *Charte des droits et libertés de la personne* du Québec (L.R.Q., c. C-12), à savoir que " toute personne qui travaille a droit à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique[5] ". Cet examen a été suivi d'une interprétation du droit à la santé[6] et de ses obligations (obligation de protection et obligation de mise en œuvre) dans le domaine du travail, proposée au regard des résultats ressortis de l'analyse. Ce deuxième sujet ne sera toutefois pas couvert dans le cadre du présent article. La question sur laquelle nous nous concentrons ici est celle de montrer comment les facteurs organisationnels et relationnels dans les milieux et conditions de travail influent sur la santé psychologique des personnes.

---

1. L'auteure est chercheure à la Direction de la recherche et de la planification de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

2. Nos remerciements à Muriel Garon, directrice intérimaire de la Direction de la recherche et de la planification, pour ses commentaires sur les versions successives de ce texte.

3. Voir S. Ruta (sous la direction de Lucie France Dagenais), *Travail en transition, santé mentale et conditions de travail*, Rapport de recension documentaire, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, janvier 2003, 88 pages. À consulter sur http://www.cdpdj.qc.ca. (Ce projet a été réalisé grâce à la contribution financière de la Commission du droit du Canada.)

4. Voir Lucie France Dagenais (coll. S. Ruta), *Atteintes à la santé psychologique, conditions de travail et obligations du droit à la santé*, Direction de la recherche et de la planification, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 10 décembre 2005, 249 pages. À consulter sur http://www.cdpdj.qc.ca.

5. Article 46, Charte des droits et libertés de la personne du Québec.

6. L'étude a été réalisée dans la foulée d'une recommandation sur la nécessité d'inscrire le droit à la santé dans la Charte pour reconnaître le caractère essentiel de ce droit. Voir Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, *Après 25 ans. La Charte québécoise des droits et libertés*. Bilan et recommandations, volume 1, 135 pages.

Problématique de recherche

Un contexte de rapports de travail en transition qui influe sur la santé psychologique

La problématique de recherche retenue concerne premièrement les facteurs de risque dans les conditions de travail et les atteintes à la santé psychologique qu'ils produisent dans un contexte de travail en transition. Ce contexte renvoie aux rapports de travail en transformation provoqués par les bouleversements constants dans l'environnement de travail. Ceux-ci se répercutent sur les valeurs, les pratiques, les politiques et les lois qui façonnent les milieux de travail, créant un contexte de nouveaux facteurs de risque et de situations d'atteinte à la santé psychologique pour les personnes dans ces milieux. Dans cette recherche, nous avons donc mis l'accent sur les facteurs de risque ayant un effet sur la santé psychologique plutôt que sur la santé physique des personnes, bien qu'une telle séparation soit avant tout théorique.

L'attention est centrée sur les nouveaux facteurs de risque des milieux de travail connaissant des changements profonds dans leur organisation et où les relations sociales modifient tangiblement les conditions de travail, mais dont les effets sur la santé sont encore très peu documentés. Une organisation du travail se voulant plus mercantile introduit des mutations profondes tant dans la nature même du travail que dans les relations sociales au travail; elle n'est pas neutre au regard des conditions de travail (Paoli, 2005). Les nouvelles exigences associées à la mondialisation des marchés, jumelées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, entraînent des modifications importantes non seulement sur le plan organisationnel, mais aussi sur le plan sociorelationnel (Neboit et Vézina, 2002). Les modifications du contenu du travail, sous la pression conjuguée de ces phénomènes, ont engendré de nouvelles contraintes cognitives. À côté des risques physiques ou chimiques du milieu de travail apparaissent de nouveaux facteurs de risque, dits agresseurs psychosociaux ou encore " stresseurs " émotionnels liés à la charge mentale (par exemple, une tension psychologique dans les services au public et dans la relation d'aide). Le harcèlement psychologique et autres formes de violence et d'intimidation envers la personne s'ajoutent aussi aux formes plus traditionnelles de la discrimination, celle fondée sur une variété de motifs (sexe, race/couleur, âge ou autres), dans les milieux de travail placés sous tension. Ces facteurs peuvent déclencher des situations d'atteinte à la santé psychologique, à l'intégrité, à la dignité et à l'estime de soi. À travers ces situations d'atteinte à la santé psychologique, c'est la valeur même que s'attribue la personne humaine qui est fragilisée.

Ces phénomènes traversent également la société bien que les situations d'atteinte à la santé psychologique semblent pour une large part rendues invisibles par les formes de l'organisation du travail contemporain qui modifient la nature même du travail à travers une diversité de facteurs. Énumérons les facteurs retenus pour analyse selon les définitions opérationnelles de départ[7].

Définitions opérationnelles

Les facteurs de risque au travail ou encore stresseurs sont définis comme générateurs d'effets, d'impacts ou de situations d'atteinte à la santé psychologique agissant à la fois sur les conditions de travail des personnes et sur leur bien-être psychologique. Les dimensions expliquant les atteintes à la santé psychologique sont de deux ordres : les facteurs de risque dans les relations sociales au travail et les facteurs de risque dans l'organisation du travail entraînant des situations déclarées d'atteinte à la santé psychologique. Ces facteurs sont 1) les pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre (réduction du nombre des travailleurs permanents, précarisation des formes salariales de rémunération, polyvalence excessive des tâches), 2) les modes de gestion des ressources humaines, comme la gestion par objectifs ou encore l'avancement au mérite qui recèle, à son fondement même, un problème de légitimité dans le fait de ne rémunérer qu'en fonction du critère méritocratique de la compétence, 3) l'augmentation des contraintes de temps entraînant le décloisonnement tous azimuts des horaires de travail, 4) la surveillance plus serrée et le contrôle systématisé, 5) l'intensification des rythmes ou surcharge informationnelle parfois désignée d'" infobésité ", 6) l'accent mis sur la productivité et ses

7. Voir Lucie France Dagenais (coll. S. Ruta), *op. cit.*, p. 21-63.

normes, avec ses exigences de performance sans fin, 7) l'absence de reconnaissance, considérée comme l'une des principales causes d'invalidité pour trouble mental et comme facteur central de difficulté vécue au travail sur lequel, en particulier, la sensibilisation des gestionnaires est requise (Groupe de travail, 2005, p. 21), 8) l'absence de marge de manœuvre et l'absence de groupe d'expression qui nuisent au bien-être mental, et 9) la sous-utilisation des compétences.

Ces notions ou indicateurs de risque retenus sont liés à de nombreux problèmes de santé psychologique, comme nous le verrons. Les indicateurs "d'atteinte à la santé psychologique", se référant toujours aux aspects que l'on retrouve dans les dossiers d'enquête, incluent toutes les dysfonctions qui conduisent à une incapacité d'un plaignant dans les conditions de travail quant à sa santé, sa sécurité, sa dignité et son intégrité tant physique que psychologique. Les déclarations font état de trois catégories de troubles d'ordre psychologique. Les " situations morbides " visent l'épuisement professionnel, la dépression, la consommation de psychotropes et de médicaments, les troubles somatiques (douleurs musculaires ou vertébrales, mal de ventre ou digestion difficile, migraines et autres), les troubles cognitifs (problèmes de mémoire, de concentration), la lutte pour la survie (ou syndrome du survivant), mélange d'angoisse, de fatigue et de démotivation apparaissant après le départ de collègues dans une réorganisation, la détresse psychologique comme souffrance psychique associant états dépressifs et anxieux, troubles cognitifs et irritabilité[8] et les problèmes de sommeil. Les " situations pathogènes ", pour leur part, sont le stress, l'anxiété et l'irritabilité. Enfin, les " situations non propres à la santé psychologique " se traduisent par l'insatisfaction et l'absentéisme. Les indicateurs retenus permettent de classer les connaissances sur les situations d'atteinte à la santé psychologique en englobant les troubles graves ou moins graves : les " petits " troubles ou atteintes apparemment moins graves, comme les problèmes de sommeil et les troubles somatiques, l'anxiété, le stress et l'irritabilité perturbant non seulement la vie au quotidien, mais pouvant être annonciateurs de pathologies plus aiguës telles que les maladies cardiovasculaires. Notons que la plupart des effets sur la santé sont souvent interreliés. On doit se rappeler que les effets sur la santé définis ici ne sont pas considérés comme liés " à la seule présence d'un agent pathogène, mais à une configuration, une combinaison qui, elle, est génératrice de dysfonctionnement " (Neboit et Vézina, 2002). De plus, les symptômes d'un trouble peuvent être des troubles distincts à leur tour, comme c'est le cas notamment des troubles cognitifs. Il arrive parfois qu'un individu présente plusieurs troubles en même temps, soit une « comorbitité » (Davison et Neal, 1998). Par exemple, la dépression va souvent de pair avec l'anxiété. Il faut tenir compte de ces caractéristiques des dysfonctions psychologiques dans l'analyse des données recueillies traitant des effets sur la santé.

Le traitement des situations d'atteinte à la santé psychologique

Les règles en matière de santé et de sécurité au travail seraient sans doute à réactualiser pour une meilleure application des cadres de prise en charge de la santé au travail et c'est le second aspect lié à la problématique traitée ici. Les indemnisations par la CSST des lésions professionnelles d'ordre psychologique, c'est-à-dire celles liées à l'anxiété, au stress, au choc nerveux et à l'épuisement professionnel ou *burn out*, ont augmenté de façon sensible au cours de la décennie 1990. Le nombre des indemnisations a doublé depuis lors, passant de 530 à 1 079 en 2003 et la durée moyenne des indemnisations s'est allongée du tiers[9]. Un consensus prend forme sur le fait que les lésions psychologiques gagnent du terrain, consensus qui se traduit sans doute dans la volonté du Bureau international du travail d'amender la section " maladies professionnelles " en y ajoutant une nouvelle sous-section " maladies psychologiques ".

Le processus de reconnaissance des maladies professionnelles tend à favoriser davantage la reconnaissance des problèmes particuliers liés à la charge physique et à négliger ceux liés à la charge mentale. Le mode de reconnaissance des maladies professionnelles requiert des critères de démonstration de la preuve seuls susceptibles de garantir le bien-fondé

8. Notion dérivée du questionnaire de Ilfeld, 1976.

9. Voir Lucie France Dagenais (coll. S. Ruta), *op. cit.*, p. 9-10.

des débours liés à leur indemnisation. L'exigence d'un lien de cause à effet entre l'événement et sa conséquence entraîne l'évacuation d'une proportion non négligeable des situations liées non seulement à la santé physique, telles que les atteintes cardiovasculaires[10], mais encore davantage à celles liées à la santé psychologique. Les évolutions observées font apparaître la juxtaposition de deux pôles : d'une part, les risques professionnels " classiques " (physiques et chimiques) dont la présence est statistiquement la mieux reconnue (CSST, 2001) et, d'autre part, les mécanismes inscrits dans les conditions de travail et par lesquels les nouveaux risques, inégalités et tensions du travail s'effectuent et qui ne sont pas clairement définis avec leurs effets. Bref, on néglige le traitement des risques d'aujourd'hui par rapport à ceux d'hier. C'est ainsi que, dans un marché de la dépression en pleine expansion faisant apparaître la vaste médicalisation contemporaine des problèmes de santé (Saint-Germain, 2005), incluant ceux vécus au travail, sont occultés les causes ou facteurs organisationnels produisant les situations d'atteinte à la santé psychologique comme l'épuisement professionnel, la dépression, l'anxiété et d'autres. Une compréhension de l'organisation collective dans laquelle ces phénomènes surgissent devient de plus en plus impérative pour y faire face (De Gaulejac, 2005). Pourtant, les données de la CSST sur les accidents de travail comme les données fournies par les compagnies d'assurances, principales sources d'information, n'offrent aucun tableau d'ensemble ni les précisions suffisantes permettant de saisir les caractéristiques des situations d'atteinte à la santé qui corrodent les milieux de travail en transition. Dans un tel contexte, il devient essentiel d'acquérir un regard clair sur les liens entre le travail et la santé psychologique afin d'apprécier la portée réelle du principe du droit de la personne " à des conditions de travail justes et raisonnables et qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique " (article 46).

Cette question déborde la notion de santé et sécurité au travail dans son acception stricte qui se réfère surtout à la santé physique, au profit de celle de " mieux-être au travail ", plus ample et complexe à saisir. Il s'agit d'un changement dans la conception même des risques du travail où, par le passé, on évitait les accidents par davantage de prévention et de sécurité. L'élimination des risques pour la santé qui passe aujourd'hui par le droit à la santé au travail ne peut se faire que par une gestion appropriée des risques, en y incluant les facteurs psychosociaux davantage tributaires de la faisabilité sur le plan humain dans les organisations.

10. Voir à cet égard Vinet, 2004, p. 10.

Méthodologie

Pertinence des cas d'enquête à la Commission

Les informations factuelles de l'étude réalisée furent obtenues par l'entremise de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, dont environ 70 % des plaintes proviennent du domaine du travail en matière de discrimination et de harcèlement. Notons au point de départ la surreprésentation féminine dans l'échantillon, car les dossiers de harcèlement discriminatoire concernent particulièrement les femmes. Dans son processus de démonstration de la preuve, l'organisme est appelé à faire une collecte d'informations détaillées portant notamment sur les milieux et les situations où les atteintes alléguées se sont produites. Les plaintes soumises en vertu de la *Charte des droits et libertés* nous révèlent, naturellement, des situations d'atteinte soumises dans ce contexte, ce qui, il va sans dire, pourrait, aux yeux de certains, constituer un biais de l'étude. Cependant, ces données fournissent des descriptions solidement fondées sur le contexte propre à chaque cas examiné, selon les déclarations des témoins de l'événement ayant fait l'objet d'une analyse de contenu. Le matériau est très riche et permet une identification factuelle des facteurs de risque au travail et de leurs effets sur la santé psychologique correspondants. La Commission avait déjà procédé à l'identification des conséquences particulières du harcèlement psychologique sur la santé au travail[11]. Les dossiers d'enquête en harcèlement discriminatoire

11. Une étude des dossiers d'enquête de la Commission a été réalisée dans le cadre des travaux du Comité interministériel et interorganisationnel sur le harcèlement psychologique au travail. Voir Lucie France Dagenais (en coll. avec F. Boily), *Étude sur la dimension psychologique dans les plaintes en harcèlement au travail*, Rapport de recherche sur les plaintes résolues par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, décembre 2000, 84 pages.

avaient ainsi permis de préciser empiriquement certains effets des conditions de travail sur la santé psychologique. Une problématique des atteintes à la santé psychologique était donc bien repérable dans les dossiers d'enquête en discrimination dans le domaine du travail.

Approche théorique de la santé psychologique : entre les dimensions individuelles et les dimensions organisationnelles

Selon le postulat de départ retenu pour cette étude, les situations d'atteinte à la santé psychologique peuvent être générées par les milieux et les conditions de travail. On ne peut nier pour autant les prédispositions individuelles de chacun face à la maladie. Une même dégradation de la santé peut avoir plusieurs causes au travail, auxquelles s'ajoutent des facteurs individuels. La cause personnelle d'une invalidité par rapport à la cause organisationnelle n'est cependant jamais clairement distinguée, notamment sur le formulaire d'assurance salaire en cas de maladie, ce qui permet aux entreprises d'attribuer trop souvent aux causes personnelles la source de tous les maux. Cela a conduit le Groupe de travail (2005, p. 21) sur l'invalidité pour cause de problèmes psychologiques à recommander que le formulaire d'assurance soit révisé pour introduire cette distinction quant à l'origine personnelle ou organisationnelle du problème de santé. À l'inverse, une même caractéristique du travail aura plusieurs répercussions dans le domaine de la santé. Les relations entre le travail et la santé ne peuvent jamais s'expliquer par un seul facteur. Même si l'on ne peut nier les différences de départ qui existent relativement à la vulnérabilité individuelle de certaines maladies, ne doit-on pas se demander dans quelle mesure la société et les rapports de travail qu'elle génère contribuent à transformer des prédispositions en situations d'atteinte à la santé?

Dans le cadre empirique de notre étude, à échelle réduite, et au-delà des instruments permettant de mesurer certains liens entre l'organisation du travail et la santé (Siegrist, 1996; Karasek et Theorell, 1990; Ilfeld, 1976), nous avons voulu montrer que le développement des affections n'est pas le fruit du hasard et qu'il est plutôt le résultat d'une production par la société. En d'autres mots, montrer comment le social se transcrit dans le biologique. La question au centre de toute la démarche concerne la façon dont sont produites les situations d'atteinte à la santé au travail et comment les conditions tant sur le plan relationnel qu'organisationnel dans les milieux de travail peuvent influer sur l'état de santé d'une population.

Méthode utilisée[12]

Une double méthode a été utilisée : 1) la collecte d'indicateurs et d'informations par recension dans la documentation locale et internationale, puis 2) la collecte de données empiriques, au moyen d'une grille d'indicateurs, dans les dossiers d'enquête de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse du Québec, complétée par des entrevues avec une dizaine d'enquêteurs. La démarche de recension des écrits avait d'abord conduit à circonscrire une série d'indicateurs révélant des conditions de travail néfastes et leurs effets sur la santé psychologique. L'approche d'examen des dossiers de plaintes a permis ensuite, par une analyse de contenu, d'ordonner et de compiler les informations recueillies à partir des indicateurs regroupés dans la grille d'analyse. Un classement des différents facteurs de risque et situations d'atteinte à la santé fut établi selon la fréquence d'apparition dans les données recueillies. Les informations ont ainsi été classées en deux catégories de facteurs de risque au travail, soit ceux dans les relations sociales au travail et ceux relatifs à l'organisation du travail, et en trois niveaux de situations d'atteinte à la santé, soit les atteintes morbides, pathogènes ou non propres à la santé. Nous avons pu croiser ces informations pour mettre en relation des situations d'atteinte à la santé psychologique avec les facteurs de risque au travail les plus fréquents, moyennement fréquents ou les moins fréquents. En plus de considérer les situations les plus extrêmes dans les relations sociales au travail ainsi que les atteintes graves les plus dévastatrices à la santé psychique des personnes occasionnées par certaines formes de discrimination ou de harcèlement par exemple, nous avons pu faire ressortir les situations

12. Voir Lucie France Dagenais (coll. S. Ruta), *op. cit.*, p. 236-249.

d'atteinte découlant de pratiques douteuses et relevant de l'organisation du travail, qui sont moins bien documentées.

Sommaire des résultats d'analyse

Dans les pages suivantes nous déclinons différentes situations d'atteinte plus ou moins graves à la santé psychologique selon la fréquence d'apparition des facteurs de risque. Les résultats présentés ici ne sont pas exhaustifs en ce qu'ils ne regroupent pas toute la gamme des situations d'atteinte possibles repérées. On se trouve dans un domaine qui se prête mal à la formalisation mathématique. Il ne peut s'agir que d'un repérage de ce que l'on voit à un moment donné en fonction du contexte examiné. Les résultats sont descriptifs et rendent compte d'analyses effectuées sur des échantillons à petits nombres tirés des dossiers d'enquête fermés en 1999, soit une cinquantaine. En outre, le classement des catégories d'atteinte à la santé n'est pas mutuellement exclusif. Dans ce contexte, il s'agit plus d'une étude qualitative et exploratoire, un maillon de connaissances dans une trame en développement, qu'un examen à caractère statistique. Certaines situations les plus fréquentes seront signalées. D'autres ne concernent parfois qu'un petit nombre de cas, ce qui les rend nécessairement moins significatifs.

Les facteurs de risque dans les relations sociales au travail en rapport avec les situations d'atteinte à la santé psychologique

Les facteurs de risque dans les relations sociales au travail sont ceux qui concernent tout d'abord les manifestations du harcèlement discriminatoire et de la violence, physique ou psychologique. Ce sont les facteurs de risque qui occasionnent les situations d'atteinte à la santé psychologique touchant l'intégrité, la dignité et l'estime de soi et générant plusieurs situations morbides et dévastatrices d'atteinte à la santé psychologique.

Le harcèlement discriminatoire et la violence

Le harcèlement discriminatoire, intimidation ou abus de pouvoir, est la première sous-catégorie de facteurs de risque virulents dans les relations sociales au travail repérés dans les dossiers. Ce sont ces situations discriminatoires d'atteinte aux droits concernés qui se trouvent sous le mandat de la Commission. On trouve trois différents niveaux de harcèlement discriminatoire s'exprimant dans les relations sociales au travail : le harcèlement de la part des supérieurs, des collègues et des subordonnés. Celui de la part des clients ne s'étant pas révélé comme une donnée suffisante n'a pas été retenu dans les résultats. Chacun de ces niveaux déclenche des situations plus ou moins graves d'atteinte à la santé psychologique.

La violence est une sous-catégorie de facteurs de risque virulents dans les relations sociales au travail qui accompagne parfois les cas de harcèlement discriminatoire. La violence entraîne des situations d'atteinte grave à la santé psychologique, comme on s'y attend, même si cette violence se présente dans un faible nombre de cas, soit une quinzaine : supérieur violent avec les fournitures de bureau, menaces verbales de violence de la part du contremaître, agressivité avec la plaignante, etc. La violence dans les relations sociales au travail s'exprime à tous les niveaux, de la part des supérieurs, collègues, subordonnés et clients. Nous traitons maintenant des effets du harcèlement sur la santé psychologique en alternant avec les effets de la violence, de façon à pouvoir les comparer entre eux.

- *Le harcèlement et la violence des supérieurs*

Aux trois niveaux différents de harcèlement discriminatoire, le harcèlement de la part des supérieurs est celui qui se produit le plus souvent (36 cas déclarés). Parmi les situations les plus graves, il entraîne la détresse psychologique (18 cas), la dépression et les problèmes de sommeil (11 cas ou 31 %), de même que la lutte pour la survie, la consommation de psychotropes ou de médicaments et les troubles somatiques (7 cas). Ce niveau de harcèlement entraîne également des situations non particulières comme l'insatisfaction (30 cas) et l'absentéisme (13 cas) ainsi que des situations pathogènes telles que l'irritabilité, l'anxiété et le stress (une vingtaine de cas chacun).

Quant à la violence de la part des supérieurs, elle engendre des situations d'irritabilité et d'insatisfaction (5 cas sur 5), la détresse psychologique, l'anxiété et le stress (3 cas chacun), ainsi que l'absentéisme (2 cas). Les situations de dépression et de problèmes de sommeil occasionnées par le harcèlement des supérieurs, un facteur de risque opérant dans la durée, se produisent en proportion plus élevée (31 % des cas) que dans les cas de violence de la part des supérieurs (20 % des cas), un facteur de risque plus ponctuel.

- *Le harcèlement et la violence de la part des collègues*

Le harcèlement de la part des collègues constitue un facteur de risque qui produit la détresse psychologique (5 cas sur 12), la dépression (4 cas) et la lutte pour la survie (2 cas) parmi les situations morbides. Il produit également des situations non particulières, l'insatisfaction (10 cas), et des situations pathogènes, l'irritabilité (8 cas), l'anxiété (6 cas) et le stress (3 cas).

La violence de la part des collègues crée surtout la dépression et l'insatisfaction (3 cas sur 4) chez ses victimes, ainsi que la détresse psychologique, l'anxiété et l'irritabilité (2 cas respectivement). En ce qui concerne le harcèlement de la part des collègues, les situations d'irritabilité (67 % des cas) et d'insatisfaction (plus de 80 % des cas) se produisent en proportion plus élevée que dans les cas de violence à ce même niveau.

- *Le harcèlement et la violence de la part des subordonnés*

Quant au harcèlement de la part des subordonnés, il apparaît dans très peu de cas. Il génère surtout l'irritabilité (4 cas sur 4), l'insatisfaction et l'absentéisme (3 cas respectivement), ainsi que les problèmes de sommeil (1 cas).

Les situations de détresse psychologique, de consommation de psychotropes ou de médicaments, de stress, d'anxiété (chacun 2 cas) se produisent dans plus de cas pour le harcèlement de la part des subordonnés que pour la violence à ce même niveau. La violence de la part des subalternes occasionne en outre l'irritabilité et l'insatisfaction (3 cas sur 3) ainsi que l'absentéisme (2 cas). Notons que le harcèlement et la violence de la part des subalternes ne peuvent manquer de se manifester sur la santé psychologique des gestionnaires et des superviseurs au travail.

- *La violence de la part des clients*

Finalement, la violence de la part des clients déclenche la détresse psychologique, le stress, l'irritabilité, l'absentéisme et l'insatisfaction (2 cas respectivement), ainsi que la dépression et la lutte pour la survie (un cas chacun).

Les mauvaises relations au travail et l'absence de soutien social

Les mauvaises relations et l'absence de soutien social au travail sont deux autres facteurs au sein de la catégorie des risques de relations sociales au travail pouvant être qualifiés, à première vue, de moins virulents que le harcèlement et la violence. L'analyse des données révèle pourtant qu'ils provoquent aussi des situations d'atteinte grave à la santé psychologique, parfois même davantage que le harcèlement.

Les mauvaises relations au travail (conflits, représailles, tensions quotidiennes, incivilités, etc.) sont déclarées dans une quarantaine de cas. Elles produisent des situations d'atteinte grave à la santé, surtout la détresse psychologique (23 cas ou 58 %), la dépression et les problèmes de sommeil (13 cas chacun ou 33 %), ainsi que la consommation de psychotropes et de médicaments (9 cas ou 23 %). Ces situations morbides d'atteinte à la santé psychologique se produisent même dans des proportions plus grandes (variant entre 23 % et 58 % des cas) que pour le harcèlement des supérieurs (de 19 % à 50 %), ce qui est prévisible vu le spectre plus large et sans doute plus diffus de relations conflictuelles possibles que dans le harcèlement de la part d'une seule personne, le supérieur hiérarchique. Les mauvaises relations au travail impliquent également, plus que le harcèlement des supérieurs, l'insatisfaction (33 cas contre 30), l'irritabilité (25 cas contre 21), l'anxiété (23 cas contre 20), le stress (21 cas contre 19) et l'absentéisme (19 cas contre 13), et ce, dans des proportions souvent plus élevées : de 48 % à 83 % des cas de mauvaises relations au travail contre 36 % à 83 % des cas de harcèlement hiérarchique.

Quant à l'absence de soutien social (isolement, absence d'aide et d'empathie, particulièrement après le dépôt d'une plainte, par exemple) vécue au travail (14 cas déclarés), elle produit la détresse psychologique (8 cas ou plus de la moitié), la dépression (7 cas ou la moitié), les problèmes de sommeil (5 cas ou plus du tiers), la lutte pour la survie (4 cas ou plus du quart) et la consommation de psychotropes (3 cas). Ces différentes situations d'atteinte grave à la santé psychologique, tout en considérant leur faible nombre non significatif sur le plan statistique, apparaissent dans des proportions comparables (entre 21 % et 57 %) à celles observées pour le harcèlement des supérieurs (entre 19 % et 50 %). L'absence de soutien social provoque en outre des situations d'atteinte pathogènes, soit l'irritabilité (10 cas) et l'anxiété (8 cas), ainsi que des situations non particulières telles que l'insatisfaction (12 cas) et l'absentéisme (7 cas), dans des proportions généralement plus grandes (de 50 % à 86 %) que pour le harcèlement des supérieurs (de 36 % à 83 %).

Les mauvaises relations et l'absence de soutien social au travail, on le voit, peuvent occasionner, parfois même davantage que le harcèlement, un grand inconfort psychique tant par l'étendue et la diffusion des relations conflictuelles possibles que par l'absence de relations de qualité ou l'incertitude qui se maintient pour les personnes dans leur milieu de travail.

Tels sont les principaux facteurs de risque dans les relations sociales au travail qui ne peuvent manquer de modifier les conditions auxquelles doivent faire face les personnes dans les milieux de travail. Ces phénomènes incluent des transformations de relations entre individus sous la pression des facteurs de risque plus ou moins virulents, comme l'intimidation, le harcèlement, l'abus de pouvoir ou même la violence, mais aussi l'absence de soutien social et les mauvaises relations au travail, soit des irritants ou conflits interpersonnels à effets souvent différés dans le temps, les rendant particulièrement pernicieux pour la santé. Ces facteurs de risque constituent autant de témoignages d'une distension déroutante du lien social où les modifications du système ont leur contrepartie dans les transformations de la sociabilité au travail.

Les facteurs de risque dans l'organisation du travail en rapport avec les situations d'atteinte à la santé psychologique

Dans cette sous-catégorie, on trouve les facteurs de risque de l'organisation du travail produisant des situations non seulement pathogènes, mais surtout morbides d'atteinte à la santé psychologique. Rappelons ici que le classement des catégories d'atteintes à la santé n'y est pas mutuellement exclusif.

Les facteurs de risque les plus fréquents dans l'organisation du travail et leurs effets sur la santé psychologique

Cette sous-catégorie groupe les facteurs de risque les plus fréquents de l'organisation du travail, ressortis en plus grand nombre lors de l'examen des dossiers de plaintes : l'horaire de travail atypique, la surveillance et le contrôle, ainsi que l'absence de reconnaissance. Voyons le spectre de conséquences graves qu'ils déclenchent pour la santé psychologique.

On trouve premièrement, dans 27 cas répertoriés, le problème de l'horaire de travail atypique (horaire brisé, horaire modifié en dernière minute, heures irrégulières, heures supplémentaires obligatoires, travail sur appel, etc.) comme modalité de conditions de travail. Il s'agit de l'horaire atypique imposé entraînant, plus que pour l'horaire atypique simple, les situations de dépression (7 cas contre 2) et de lutte pour la survie (5 cas contre 2), ainsi que les situations d'insatisfaction les plus nombreuses (17 cas contre 6).

Deuxièmement, on retrouve l'absence de reconnaissance (absence de reconnaissance de l'expérience acquise, l'absence de récompenses, le mépris exprimé, etc.), une cause importante d'invalidité que l'on recense dans 27 cas. Ce facteur de risque entraîne surtout la détresse psychologique (11 cas). Il occasionne en plus des problèmes de sommeil (8 cas), la dépression (7 cas), autant que pour l'horaire atypique imposé, ainsi que la lutte pour la survie (5 cas). Comparée au facteur de surveillance et de contrôle étudié plus loin, l'absence de reconnaissance suscite plus de situations d'épuisement professionnel (6 cas contre 4), mais autant de consommation de psychotropes et de médicaments (5 cas) et des troubles somatiques (4 cas).

On note troisièmement, dans 24 cas repérés, la surveillance et le contrôle (par exemple, la plaignante sent que ses conversations téléphoniques au travail sont écoutées). Ce facteur de risque provoque nombre de situations d'atteinte morbide comme la détresse psychologique (15 cas), les problèmes de sommeil (9 cas), la consommation de psychotropes ou de médicaments (5 cas) et les troubles somatiques (4 cas). La surveillance et le contrôle occasionnent également des situations pathogènes telles que l'irritabilité (17 cas), l'anxiété (16 cas) et le stress (5 cas), ainsi que le plus d'absentéisme (13 cas) au sein de cette sous-catégorie de facteurs de risque les plus fréquents dans l'organisation du travail.

Les facteurs de risque moyennement fréquents dans l'organisation du travail et leurs effets sur la santé psychologique

La seconde sous-catégorie inclut les facteurs de risque moyennement fréquents dans l'organisation du travail et leurs effets sur la santé psychologique : l'intensification du travail, la sous-utilisation des compétences et l'absence de marge de manœuvre.

Les cas repérés d'intensification du travail, " intensification du rythme " (dix-sept cas) et " intensification psychologique " (seize cas), concernent notamment l'accroissement du volume des informations en circulation à gérer en un temps réduit ou encore la surcharge de travail. L'intensification psychologique entraîne la détresse psychologique (10 cas), les problèmes de sommeil (6 cas), plus que pour la simple intensification du rythme, de même que l'anxiété (8 cas). Comparée à l'intensification du rythme, l'intensification du travail au niveau psychologique implique également, dans la majorité des cas, du stress (11 et 9 cas), de l'irritabilité (12 et 10 cas), de l'insatisfaction (14 et 13 cas) et de l'absentéisme (9 et 10 cas).

On trouve ensuite douze cas de sous-utilisation des compétences (par exemple, quantité de travail en baisse, retrait de mandats ou du nombre d'heures au plaignant, etc.). Ce facteur de risque suscite très fréquemment des situations de détresse psychologique (8 cas). Il suscite aussi la dépression et l'anxiété (5 cas chacun) ainsi que la consommation de psychotropes ou de médicaments (4 cas) comme atteintes morbides graves. Le stress, l'insatisfaction (10 cas chacun) et l'irritabilité (9 cas) sont également généralisés comme situations pathogènes ou non particulières.

Notons que l'intensification au niveau psychologique implique globalement une plus grande occurrence des situations morbides ou pathogènes que le facteur sous-utilisation des compétences : la consommation de psychotropes et de médicaments (5 cas contre 4), l'anxiété (8 cas contre 5), les problèmes de sommeil (6 cas contre 4), la détresse psychologique (10 cas contre 8) et la lutte pour la survie (4 cas contre 3).

Pour finir, on trouve l'absence de marge de manœuvre (milieux de travail très hiérarchisés, le plaignant ne peut pas s'absenter de son poste de travail, etc.) qui apporte la détresse psychologique (6 cas) ainsi que l'anxiété (6 cas), mais moins que pour l'intensification psychologique.

Les facteurs de risque moins fréquents dans l'organisation du travail et leurs effets sur la santé psychologique

Dans cette dernière sous-catégorie, on regroupe les facteurs de risque de l'organisation du travail moins présents et leurs effets sur la santé psychologique : les pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre, les normes productives, l'absence de groupe d'expression, l'avancement au mérite et les pratiques de gestion par objectifs.

Parmi les facteurs de risque de cette sous-catégorie, on note d'abord dans dix-neuf cas les pratiques de flexibilité de la main-d'œuvre (externalisation des employés et sous-traitance des travailleurs, par exemple). Ce facteur de risque se répercute, pour ce qui est des atteintes les plus graves, sur la détresse psychologique (7 cas), la dépression, la consommation de psychotropes, la lutte pour la survie, les difficultés de sommeil (4 cas respectivement) ainsi que l'épuisement professionnel (3 cas). Les pratiques de flexibilité engendrent également un niveau très élevé d'insatisfaction (15 cas), de l'absentéisme et de l'irritabilité (10 cas).

On a ensuite dans dix-huit cas le facteur visant les normes de productivité (performances dans les quantités précises à produire, doit apporter du travail à la maison pour compléter sa tâche, etc.) qui entraîne des situations

d'atteinte morbide telles que la détresse psychologique (7 cas), les problèmes de sommeil (6 cas) et les troubles somatiques (4 cas). Sur le plan des situations pathogènes, ce risque engendre l'irritabilité et l'insatisfaction (13 cas), le stress (9 cas) et l'anxiété (8 cas). Les normes de productivité occasionnent autant de cas de détresse psychologique que les pratiques de flexibilité, mais plus de problèmes de sommeil.

On relève en outre treize cas d'absence de groupe d'expression (demandes de rencontres de la part des employés qui se les voient refuser, par exemple), facteur qui produit la détresse psychologique morbide (6 cas) et les troubles somatiques (2 cas). Ce facteur de risque engendre la détresse psychologique, mais un peu moins que les pratiques de flexibilité et les normes de productivité. Il occasionne également l'irritabilité (9 cas), le stress pathogène, l'absentéisme et l'insatisfaction (8 cas respectivement).

On trouve aussi dans treize cas la gestion ou l'avancement au mérite (promotions accordées uniquement selon le rendement sans considérer l'expérience, par exemple) qui produit la dépression et la détresse psychologique (respectivement 3 cas), en plus de l'insatisfaction (9 cas), l'absentéisme (5 cas), de même que l'anxiété, l'irritabilité et le stress (4 cas chacun). Le facteur gestion ou avancement au mérite occasionne autant de dépressions que le facteur normes productives, moins de cas d'anxiété, d'irritabilité, de stress et d'insatisfaction, mais plus d'absentéisme.

On note, enfin, la gestion par objectifs (exigences d'augmentation des quotas de vente à respecter sous peine ou menace de congédiement, objectifs de réalisation ne tenant pas compte du temps ou des moyens disponibles, etc.), un facteur de risque déclaré dans peu de cas mais qui peut néanmoins atteindre gravement la santé psychologique entraînant l'épuisement professionnel (2 cas), les problèmes de sommeil (2 cas), la détresse psychologique (2 cas) et même la dépression (1 cas).

Discussion des résultats

L'analyse effectuée a permis d'accréditer notre postulat de départ en montrant que les situations d'atteinte à la santé psychologique peuvent être générées par les milieux et les conditions de travail. En examinant des données institutionnelles — les dossiers et témoignages d'enquête à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse —, il a été possible de définir et de classer des situations d'atteinte à la santé psychologique engendrées par les facteurs de risque dans les relations sociales et dans l'organisation du travail. Le diagnostic posé sur les situations d'atteinte à la santé psychologique vues comme effets de l'action des facteurs de risque a été fait malgré les limites que comporte une analyse effectuée sur des dossiers administratifs de personnes plaignantes s'adressant à la Commission en cas de discrimination et de harcèlement discriminatoire. Nos résultats, limités à un petit nombre de cas, ne peuvent prétendre à une validité statistique et ne permettent pas une extrapolation. Cependant, à en juger par les résultats obtenus, les phénomènes analysés ici sont loin de ne renvoyer qu'à des questions marginales de discrimination stricte. Nos analyses visent des mécanismes inscrits dans les conditions de travail et par lesquels les facteurs de risque, inégalités et tensions du travail agissent sur la santé psychologique des personnes. Une analyse multifactorielle plus poussée, pouvant être pratiquée sur un grand nombre de cas, serait sans doute un moyen de valider les résultats obtenus à plus grande échelle.

Conclusion

Sur le plan concret, l'analyse a permis de saisir, première dimension de la problématique retenue, une illustration de la façon dont les facteurs organisationnels aussi bien que relationnels, indissociables des conditions de travail, touchent la santé psychologique des personnes. On y observe les relations entre les situations d'atteinte à la santé psychologique, graves ou moins graves, en tant qu'effets de facteurs de risque comme la violence et le harcèlement discriminatoire dans les relations sociales au travail, plus ou moins fréquents de l'organisation du travail. Dans les relations sociales au travail, on peut voir d'abord la violence et le harcèlement à chacun des niveaux hiérarchiques impliqués — supérieurs, collègues, subalternes, clients — et comment ils engendrent des situations morbides d'atteinte à la santé psychologique : dépression, détresse psychologique, consommation de psychotropes et de médicaments, épuisement professionnel, ainsi que

des situations pathogènes telles que l'anxiété et le stress. On constate ensuite que des relations mauvaises au travail ou dépréciées ainsi qu'une absence de soutien dans les relations sociales peuvent également avoir des effets graves sur la santé psychique des individus, parfois même davantage que le harcèlement des supérieurs, forme la plus courante, notamment à travers la détresse psychologique, les problèmes de sommeil et même la dépression. On voit également que les risques de l'organisation du travail les plus fréquents comme les horaires atypiques, l'absence de reconnaissance ou encore la surveillance et le contrôle ou, moins fréquents, l'intensification, l'absence de marge de manœuvre ou l'absence de groupe d'expression peuvent produire des effets dévastateurs incluant la dépression, la consommation de psychotropes et de médicaments, l'épuisement professionnel et la détresse psychologique. On voit en outre comment les facteurs de risque dans l'organisation du travail peuvent influer sur la santé psychologique, même de façon moins aiguë, lorsque s'y retrouvent les situations pathogènes (stress, anxiété et irritabilité) et les situations non particulières (insatisfaction et absentéisme).

Sur le plan théorique, ces phénomènes peuvent s'interpréter entre des dimensions individuelles et des dimensions organisationnelles : la société, dans les rapports de travail qu'elle génère, contribue à transformer des prédispositions individuelles en situation d'atteinte à la santé. Les phénomènes examinés ici ne constituent pas une simple dérive touchant une catégorie marginale de victimes individuellement fragiles ou encore une frange limitée de travailleurs vulnérables ou précaires. Ils témoignent de la transformation profonde des rapports sociaux dans le travail et dans l'ensemble de la société. Ils font écho à des questions de fond déjà soulevées comme celle de " l'accroissement des problèmes de santé mentale dans le réseau de la santé et des services sociaux, voire dans la société québécoise " [13].

Au-delà des éléments d'analyse et sur le plan pratique, les connaissances apportées ici peuvent favoriser une prise de conscience des problèmes du monde du travail en transition. La connaissance de ces questions ne peut manquer de servir à la population en général. Elle permet d'obtenir diverses réponses dans le traitement des situations d'atteinte à la santé, à la dignité et à l'intégrité, de mieux comprendre les situations d'atteinte à la santé psychologique, de répondre à des questions posées par d'autres instances publiques et, enfin, de corroborer d'autres informations sur les effets potentiels des conditions de travail sur la santé psychologique et sur les moyens à prendre pour assainir une entreprise ou une organisation. Ces connaissances peuvent ainsi contribuer à définir des conditions de travail décentes et des milieux de travail plus sains, en faisant une large place au bien-être des personnes. Elles impliquent la mission particulière de la Commission, notamment au regard de l'application de l'article 46 de la Charte des droits et libertés de la personne du Québec[14], mission qui sous-tend les recours (enquêtes et outils diagnostiques de dépistage des pratiques à risque au travail et de correction des situations d'atteinte à la santé psychologique) ainsi que les programmes (mission d'éducation et de coopération de la Commission et programmes d'accès à l'égalité dans la promotion et la préservation de conditions de travail non discriminatoires respectant la santé, l'intégrité et la dignité des personnes au travail). Conséquemment, la description proposée des situations d'atteinte à la santé psychologique en rapport avec les conditions de travail peut servir non seulement à nourrir le débat public sur cette question, mais surtout à éclairer la conduite des politiques à ce sujet.

13. Groupe de travail, 2005, p. 27

14. Voir à cet égard Vézina, 2004, p. 7

Bibliographie

Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) (2001). *Rapport annuel d'activité*, Québec.

Davison, G.C. et J.M. Neal (1998). *Abnormal Psychology*, New York, John Wiley & Sons, Inc.

De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil.

Groupe de travail (2005). *L'invalidité pour cause de troubles mentaux chez le personnel du réseau de la santé et des services sociaux*, Rapport et recommandations, Direction générale du personnel réseau et ministériel, Santé et Services sociaux, gouvernement du Québec, juillet.

Ilfeld, F.W. (1976). " Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population ", *Psychological Reports*, 39, p. 1215-1228.

Karasek, R. et T. Theorell (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books.

Leclerc, A., D. Fassin, H. Grandjean, M. Kaminski et T. Lang (sous la dir.) (2000). *Les inégalités sociales de santé*, Inserm, Paris, La Découverte.

Neboit, M. et M. Vézina (2002). *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octares Éditions.

Paoli, P. (2005). " L'évolution des conditions de travail en Europe ", Colloque *Transformation du monde du travail : grand angle sur l'avenir de la SST*, Québec, 12 avril.

Saint-Germain, C. (2005). *Paxil Blues. Antidépresseurs : la société sous influence*, Montréal, Boréal.

Siegrist, J. (1996). " Adverse health effects of high effort/low-reward conditions ", *Journal of Occupationnal Health Psychology*, 1, p. 27-41.

Vézina, M. (2004). " Les enquêtes sur l'évolution des conditions de travail : un instrument de veille utile aux pouvoirs publics ", *Regards sur le travail*, vol. 1, n° 1, 5 mai.

Vinet, A. (2004). " Le respect de la santé comme condition de la productivité durable ", dans *La citoyenneté au travail? Réflexions sur le milieu de travail du futur*, Colloque international du CRIMT, Québec, 21 juin.

Résumés de recherches

Les syndicalismes africains à la croisée des chemins

par Sid Ahmed Soussi, Guy Bellemare et Sara Verret[1]

Introduction

Un " fait têtu " doit être rappelé : il n'y a pas eu de *trente glorieuses*[2] en Afrique. C'est le constat évoqué pour expliquer tantôt le " retard ", tantôt " l'échec " des pays africains en matière de développement économique. La réalité mérite cependant un examen plus nuancé. Longtemps (1960-1990) le paradigme dominant des politiques africaines fut celui de la course à l'industrialisation et aux " usines clé en main ". C'est à l'aune des résultats atteints que s'évaluait le prestige des régimes en place. Une évolution indéniable a suivi les indépendances. Des expériences distinctes ont été tentées dans différentes régions, comprenant des économies de marché et des économies sous contrôle de l'État : deux voies inspirées ou imposées par la dualité idéologique des deux blocs occidental et soviétique durant la période postindépendances. En ce qui concerne le monde du travail et le syndicalisme en particulier, un constat s'impose : les régimes de relations du travail ont connu une très longue période de stabilité dans de nombreuses régions d'Afrique malgré les soubresauts politiques qui les ont chroniquement secoués. La situation des régimes de travail et du syndicalisme évolue toutefois fortement depuis les années 1990. Le présent article résume les évolutions du syndicalisme africain, particulièrement depuis les années 1990. Toutefois, la compréhension de ces évolutions exige un léger rappel historique de l'évolution économique et politique des sociétés africaines et de leurs syndicalismes avant et après 1980.

Le mouvement syndical africain dans la plus grande partie du continent émerge de sa longue gestation historique à partir de la Seconde Guerre mondiale, à la faveur des mouvements nationaux de revendication d'indépendance. Néanmoins, on peut relever très tôt, quasiment au diapason des métropoles coloniales, une idéologisation croissante des plus importantes organisations syndicales attirées, puis dominées par un courant marxiste-révolutionnaire alors en plein essor.

Libéralisation économique et désengagement de l'État

Les pays africains connaissent après 1980 deux grandes transformations sociales concomitantes : la démocratisation politique et la libéralisation économique. Pour la plupart des pays africains d'avant la libéralisation économique, on peut définir des variantes de modes d'incorporation des intérêts dans des formes d'organisations monopolistes dominées par l'État. Le "contrat social" postcolonial lie souvent le syndicalisme à un projet de développement national d'expansion du secteur public et d'industrialisation. Sous l'influence de la libéralisation économique et de la démocratisation politique, ce contrat social se désagrège rapidement. La crise financière et de la gouvernance rend l'État incapable de soutenir ce contrat social. Dans la foulée de l'effondrement du bloc soviétique, les années 1990 marquent une vague de changements de nature politique, avec le phénomène de démocratisation. Toutefois, vers la fin des années 1990, l'euphorie initiale retombe.

L'observation des dynamiques nouvelles issues de ces expériences montre la diversité des orientations prises par les syndicats afin de contribuer à la construction d'un espace démocratique et d'obtenir leur reconnaissance

---

1. Sid Ahmed Soussi et Guy Bellemare sont professeurs et Sara Verret est étudiante à la maîtrise. Ils sont tous membres du Département de relations industrielles de l'UQO et des groupes de recherches CRISES et CEREST.

2. Pour reprendre l'expression de M. Albert (1982, *Le pari français*, Paris, Seuil) désignant ces trente années (1945-1975) de croissance économique exceptionnelle qu'a connues le capitalisme industriel dès la fin de la Seconde Guerre mondiale. Cette période de plein emploi a permis également l'émergence de ce qui sera appelé le " compromis fordiste ", grâce auquel le mouvement syndical a pu assurer à la fois son institutionnalisation et sa pérennité en tant qu'acteur reconnu en matière de relations du travail dans les pays occidentaux.

légale. On constate en effet que, plus le déficit démocratique est important, plus nombreuses sont les entraves au processus d'institutionnalisation de l'acteur syndical.

Avec la libéralisation économique par les programmes d'ajustement structurel (PAS), le salariat, comme catégorie sociale, et les régimes de travail subissent un appauvrissement radical et une déréglementation des rapports de travail. Les protections syndicales et la sécurité d'emploi diminuent. D'autres réformes réduisent la couverture des divers programmes sociaux et des régimes de retraite, et produisent des compressions dans les services d'éducation et de santé. Les privatisations conduisent à des licenciements massifs dans les entreprises et ministères publics, à la hausse du chômage, à l'accroissement du travail dans l'économie informelle et à la détérioration de la condition sociale et économique des femmes. Au milieu des années 1990, près de trente États africains ont implanté des mesures de libéralisation en rapport avec des PAS.

Les syndicats ayant peu d'emprise sur l'économie informelle, pourtant dominante, leur situation se dégrade, accusant une perte de *membership* et de ressources. Toutefois, le bilan syndical n'est pas entièrement négatif. L'Afrique assiste au développement du pluralisme syndical, forçant certaines anciennes centrales syndicales uniques à se démocratiser et à prendre leurs distances de l'État ou de l'ancien Parti unique, comme au Sénégal. Le syndicalisme africain présente aussi une ouverture nouvelle aux revendications des femmes. Il revendique de plus en plus, dans l'établissement des plans d'ajustement structurel, l'intégration de la perspective de genre.

L'activité autonome de contestation s'accroît, à travers des revendications autour des conditions de travail ou des luttes politiques contestant certains PAS, souvent en coalition avec diverses organisations de citoyens et de mouvements sociaux. Des innovations dans les pratiques syndicales se font jour : des actions ciblant l'économie informelle, des formes nouvelles d'intervention économique — Fonds de solidarité sénégalais — des organisations mutualistes et autres fonds syndicaux de microfinance comme au Ghana. D'autres innovations sociales se traduisent par la création de coopératives du travail, par le développement graduel d'une nouvelle conception du syndicalisme à l'échelle nationale et internationale.

Au palier national émerge un syndicalisme de transformation sociale (*social movement unionism*), particulièrement illustré par le cas sud-africain. Des syndicats, comme en Zambie, au Ghana et en Afrique du Sud, tiennent un rôle de leader dans de nombreuses luttes et coalitions avec d'autres groupes sociaux — des communautés locales, des consommateurs, des groupes de femmes — contre la hausse des tarifs des services publics ou privatisés, contre les privatisations, pour l'accès gratuit ou à faible prix aux médicaments contre le Sida, etc.

Le défi de l'économie informelle : contrainte ou opportunité?

À partir de la mise en œuvre des PAS, le phénomène de l'économie informelle connaît une augmentation exponentielle pour atteindre environ 60 % de la main-d'œuvre urbaine en Afrique selon l'OIT. Les mérites tant vantés de l'économie informelle, notamment son rôle prétendument " stabilisateur ", sont de plus en plus remis en cause par la prise de conscience des piètres conditions de travail et le déficit de représentation syndicale qui y règnent. La position des syndicats africains au cours des décennies 1980 et 1990 consiste surtout à stigmatiser l'économie informelle comme source d'exploitation de la main-d'œuvre et de désinvestissement par l'État des services publics. Puis, face au développement continu de ce secteur, plusieurs syndicats et groupes de femmes se ravisent vers la fin des années 1990 afin d'intervenir pour en organiser les travailleurs et travailleuses. Si bien que, dans un pays comme la Tanzanie, le taux de syndicalisation atteint 20 %.

Face à la mondialisation : des actions locales pour une stratégie globale?

Le nouvel internationalisme syndical émerge en conjugaison avec un développement accru du syndicalisme de transformation sociale (*social movement unionism*). La COSATU (centrale des syndicats sud-africains) a porté ce modèle de syndicalisme à un palier international en participant à la création de la SIGTUR : *South Initiative on Globalization*

and Trade Union Rights, ou l'Initiative du Sud pour la mondialisation et les droits syndicaux. Ce nouvel internationalisme syndical inclut et dépasse le projet de négociations collectives transnationales pour s'engager dans des coalitions avec les groupes environnementaux et de défense de la justice sociale, et des alliances avec des ONG, des organisations de consommateurs et des groupes communautaires. Il défend notamment l'idée que le commerce et les droits du travail sont liés.

Conclusion

Il y a donc en marche un véritable processus de renouvellement des stratégies et des pratiques du syndicalisme en Afrique afin de réduire les espaces de non-droit de l'économie informelle et, à travers le syndicalisme de transformation sociale, de participer à un nouveau mode de développement en économie sociale et au niveau microéconomique. Soulignons en outre la voie, non moins porteuse d'espoir, de ce syndicalisme de solidarité internationale. Ces mille et une actions locales et globales donnent à voir à l'échelle du continent un sens de l'innovation et de l'imagination créatrice qui n'a jamais fait défaut.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter le site web du centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) à l'adresse suivante : http://www.crises.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers.

Qu'est-ce qui mobilise les personnes ?

par Michel Tremblay et Gilles Simard[1]

Les personnes se mobilisent généralement pour une cause qui leur tient à cœur. Cette motivation à participer à une œuvre commune ne peut cependant perdurer que si les individus évoluent dans un environnement de travail sain, un contexte où la confiance, la justice, la reconnaissance et la responsabilisation font partie de la réalité quotidienne. Quand l'organisation s'efforce de fournir ces conditions propices, il y a de fortes chances que les acteurs ressentent un sentiment de dette, les menant par réciprocité à redonner ce qu'ils reçoivent. Puisque la mobilisation s'alimente des dispositions positives que la réciprocité produit sur la coopération, le dévouement, l'amélioration et la loyauté, il faut examiner chacune des conditions psychologiques, en débutant par la confiance.

La confiance représente le cœur des conditions psychologiques car c'est elle qui subit et produit le plus d'influence sur les autres conditions psychologiques. Pour reprendre une expression consacrée, elle représente un liant plus ou moins dense des interactions évoluant dans une situation d'échange social caractérisée par la prédominance de rapports de réciprocité. Faire confiance à l'autre, c'est prendre un risque, c'est se mettre en position de vulnérabilité face à autrui. La confiance se construit autour des promesses respectées, de la cohérence entre la parole et les actions. Elle est l'antithèse du contrôle et, plus elle est forte, moins le besoin de contrôle s'impose. Ainsi, on se mobilise quand on croit qu'on n'exploitera pas notre naïveté et que l'organisation agira pour le bien collectif. On se mobilise aussi volontiers lorsque l'on estime être traité correctement et équitablement. Pour structurer son jugement, l'individu s'interroge sur trois formes distinctes de justice. D'abord la justice distributive qui concerne la distribution des ressources organisationnelles comme les salaires, les promotions, les primes au rendement, etc. Dans ce cas, l'individu évalue le ratio contribution/rétribution à partir de référents individuels, internes ou externes. Toutefois, la faible capacité explicative de cette forme de justice en regard de réactions individuelles a mené les chercheurs à s'intéresser à deux autres formes de justice organisationnelle.

Les individus s'interrogent aussi sur la qualité des processus et des procédures. La justice procédurale permet de porter un jugement sur les règles et procédures qui ont mené aux résultats à la suite d'une décision. Dans ce cas, l'évaluation se fonde largement sur la perception d'impartialité, de neutralité, et la consistance dans l'application des règles.

La troisième forme de justice, soit la justice interactionnelle, tire sa structure dans l'évaluation que fait un individu de sa relation avec son supérieur quand ce dernier l'informe d'une décision défavorable rendue à son égard. Deux sous-dimensions sont ici mises en cause : la qualité du traitement interpersonnel et la crédibilité des explications fournies. La première dimension amène l'individu à s'interroger sur le respect, l'empathie et la sincérité de son supérieur alors que la seconde dirige son questionnement vers la crédibilité, la vraisemblance et l'éthique des explications justifiant la décision. Le sentiment d'être traité injustement est perçu comme un manque de respect à notre égard, et entraîne généralement un bris important du lien de confiance qui pousse les individus à ne pas adopter de comportements de mobilisation.

On se mobilise aussi quand on reçoit du soutien. Le soutien organisationnel conduit la personne à s'interroger sur le degré d'engagement de l'organisation à son égard, d'une part sous l'angle de la satisfaction des besoins de reconnaissance et d'approbation et, d'autre part, sous l'angle du soutien en situation de besoin professionnel ou personnel. Un sentiment élevé de soutien se manifeste quand une aide est apportée lorsqu'on est confronté à des difficultés d'ordre professionnel ou quand nous vivons des difficultés personnelles. Dans ce sens, il faut comprendre que le soutien peut se manifester dans la réalisation de la tâche, mais également sur le plan interpersonnel. La perception de soutien va directement influencer la propension des acteurs à prendre des risques et faire preuve d'autonomie.

1. Michel Tremblay est professeur titulaire à l'École des hautes études commerciales et Gilles Simard est professeur agrégé à l'École de gestion de l'UQAM.

Une autre condition à la mobilisation réside dans le sentiment de responsabilisation. D'entrée de jeu, soulignons que la responsabilisation psychologique se définit par la perception d'avoir du pouvoir et de l'influence dans son emploi. Cette notion implique que l'individu agit à l'égard de son travail qui traduit sa contribution au succès de l'organisation. Cet individu considère qu'il est apte à atteindre les objectifs de son emploi parce qu'il possède les compétences et l'autonomie nécessaires. De plus, s'il pense détenir de l'influence sur les résultats opérationnels, administratifs ou stratégiques de l'organisation, il perçoit son niveau de responsabilisation comme étant plus élevé.

La perception d'une reconnaissance, monétaire ou non monétaire, représente un moyen par lequel une organisation témoigne de son appréciation pour les efforts et les réalisations de ses employés. La reconnaissance, c'est une façon de " dire merci " à ceux et celles qui se dévouent pour les autres, c'est prendre le temps " de féliciter " ceux et celles qui apportent des contributions importantes mais quelquefois obscures, c'est " partager publiquement et collectivement les fruits " de la mobilisation. La reconnaissance ne se matérialise pas seulement dans la relation supérieur/employé, puisqu'il est possible d'imaginer que des sources de reconnaissance encore plus significatives puissent provenir des collègues de travail ou encore des élèves ou des parents.

Conclusion

Il serait tellement plus facile si l'on pouvait ordonner la mobilisation, la collaboration, l'altruisme... La mobilisation se construit à coup d'engagements de la part de l'employeur, d'échanges relationnels, par la création d'un climat psychologique sain. Les travaux de recherche anglo-saxons et nos propres études révèlent que le jeu en vaut la chandelle. Une démarche de mobilisation renforce la santé physique et mentale des employés, canalise l'énergie collective vers l'amélioration de la santé organisationnelle et procure un avantage compétitif. Cependant, la mobilisation est aussi une utopie. Souvent recherchée, elle ne peut pas toujours être parfaitement atteinte, et pour toujours. Très complexe, elle doit être entretenue et peut demander d'être reconstruite. Bien que nos connaissances en la matière ont considérablement évolué, il faut néanmoins demeurer humble car la mobilisation constitue probablement l'un des plus vieux et des plus actuels défis de la gestion des personnes.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter l'article suivant : « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », Tremblay, M. et Simard, G. , 2005, *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 60-68.

La participation syndicale et des autres acteurs de la société civile dans les conférences régionales des élus : portrait, alliances, stratégies

par Vincent Van Schendel[1]

En décembre 2003, le gouvernement du Québec adoptait le projet de loi n° 34 sur le ministère du Développement économique et régional et de la Recherche. En implantant les conférences régionales des élus (CRE) en lieu et place des conseils régionaux de développement (CRD), en modifiant le mandat des centres locaux de développement (CLD) et la composition des conseils d'administration de ces instances territoriales, le gouvernement amorçait la première phase de sa politique de régionalisation, phase dite de la gouvernance régionale. Le projet de loi n° 34 stipulait notamment qu'au moins les deux tiers des sièges des conseils d'administration des CRE doivent être occupés par des élus municipaux, le reste des sièges l'étant par des personnes venant de divers milieux et nommés par les élus.

Une étude réalisée dans le cadre de l'Alliance de recherche Universités-communautés en économie sociale[2] a tenté de voir, un an après l'adoption de cette loi, quelle était la place des différents acteurs de la société civile, et particulièrement des syndicats, au sein des CRE. Les renseignements proviennent de différentes sources : documents produits par les CRE, entrevues individuelles téléphoniques ou en personne auprès de représentants syndicaux, débats en régions entre des représentants syndicaux et des directeurs ou présidents de CRE. De plus, un séminaire réunissant une quarantaine de représentants syndicaux des trois principales centrales (CSN, FTQ et CSQ) de toutes les régions a été organisé en septembre 2005, au cours duquel les résultats préliminaires de l'étude ont été présentés et discutés. En tout, près de 250 personnes ont été rencontrées au cours de cette enquête, individuellement ou en groupe.

Les principaux constats qui se dégagent de l'étude sont les suivants :

- Le mouvement syndical, qui détenait des sièges dans presque tous les CRD, a vu sa participation aux conseils d'administration des CRE se restreindre. D'institutionnelle, c'est-à-dire se faisant au nom de chaque centrale, la présence syndicale dans les CRE est en outre devenue souvent indirecte, médiatisée par d'autres représentations : siège société civile ou action communautaire, sièges dévolus aux conseils régionaux des partenaires du marché du travail, voire élus municipaux. Deux CRE (Montréal et Québec) ont des sièges réservés explicitement au mouvement syndical. Globalement, sur les 625 postes d'administrateurs des 19 CRE recensés sur 21, 17 étaient occupés par des personnes issues du mouvement syndical. À cette présence au conseil d'administration des CRE s'ajoute une présence aux différentes commissions sectorielles progressivement mises en place par les CRE et à diverses activités organisées par celles-ci.
- Cette présence syndicale est à la fois fragile et réelle. Fragile car elle peut être remise en question n'importe quand. Réelle car elle témoigne d'un enracinement indéniable des syndicats et du caractère incontournable de leur présence.
- Les syndicats sont également présents dans d'autres organismes de concertation et de développement, dont la recension exacte n'a cependant pas fait l'objet de cette étude : conseils locaux de développement, conseils régionaux des partenaires du marché du travail, corporations de développement économique communautaire, sociétés d'aide au développement des collectivités, etc., en plus, pour la FTQ, des sociétés locales d'investissement pour le développement de l'emploi et des fonds régionaux de solidarité.
- La présence " associative " en général (syndicats, mouvement communautaire et femmes, économie sociale, UPA, etc.) est globalement un peu plus forte

1. L'auteur est coordonnateur à l'Alliance de recherche Universités-communautés en économie sociale et doctorant en relations industrielles à l'Université Laval.

2. La participation syndicale et des autres acteurs de la société civile dans les conférences régionales des élus (CRE) : portrait, alliances, stratégies, Vincent van Schendel, en collaboration avec Fanny Schenck, Alliance de recherche Universités-communautés en économie sociale, cahier C-09-2005, la CSN, la FTQ et la CSQ.

(53 sièges sur 625) et offre les mêmes caractéristiques de fragilité et d'enracinement que celles mentionnées plus haut.

- Les syndicats se voient comme des acteurs du développement régional. Dans plusieurs régions, les syndicats sont d'ailleurs reconnus comme tels par les autres acteurs. La présence aux CRE ou à d'autres organismes de concertation locale ou régionale ne constitue dès lors qu'une facette de l'intervention syndicale. Les stratégies déployées passent aussi par une action en dehors des CRE et de toute structure de concertation : coalitions temporaires ou permanentes avec d'autres acteurs associatifs, actions autonomes sur le terrain, interpellation des pouvoirs publics, etc. Sur une base plus ou moins formelle, des militants syndicaux s'occupent également de plusieurs aspects de la vie associative de leur région.

- Selon les régions, les relations entre les élus municipaux et les différentes composantes de la société civile sont variables : tendues ou quasi inexistantes à certains endroits, mais excellentes ailleurs. Dans l'ensemble, les premiers mois d'application de la Loi ont vu une ouverture progressive des élus municipaux envers ces autres acteurs dont ils reconnaissent maintenant la plupart du temps les compétences. Cette reconnaissance mutuelle a ainsi parfois permis que se réalisent des alliances et des mobilisations régionales autour de projets à mettre en branle. Cependant, la situation ainsi que l'influence syndicale et associative varient d'une région à l'autre.

Cet examen met à jour la diversité, la complémentarité et le renouvellement des stratégies syndicales ainsi que la diversité des alliances développées sur le terrain. Celles-ci s'effectuent, pour ces différents acteurs, en fonction de visions du développement qui sont convergentes, bien que pas toujours clairement explicitées.

Pour avoir davantage d'information sur cette recherche, le lecteur est invité à consulter le site web de l'Alliance de recherche Universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS) à l'adresse suivante : http://www.aruc-es.ca.

Démarches vécues en entreprises

Une intervention de médiation chez Aluminerie de Bécancour inc. facilite la reprise des activités

Par Dalil Maschino et Johanne Gauthier[1]

Établie en 1986 par Péchiney (France), Aluminerie de Bécancour inc. (ABI) s'appuie sur une équipe d'environ 1 000 employés produisant 400 000 tonnes métriques d'aluminium par année. Cette entreprise est détenue à 74,95 % par Alcoa et à 25,05 % par Alcan. Les salariés se sont syndiqués en 1990. Les activités de l'entreprise ont repris en décembre 2004, après un long conflit.

À la fin de la conciliation chez Aluminerie de Bécancour inc. en novembre 2004, le médiateur nommé par le ministre du Travail suggérait à la direction de l'usine et du syndicat de recourir aux services de médiation préventive du Ministère. Il estimait que cela contribuerait à atténuer les tensions au moment du retour au travail, facilitant ainsi la reprise des activités de l'usine. Au terme d'une grève de quatre mois et demi ayant touché 810 employés syndiqués, les positions étaient bien campées, autant parmi les salariés que parmi les gestionnaires. Le défi à relever était donc important!

À l'époque, les parties ont convenu qu'il serait utile de recourir à la médiation dès la reprise des activités de l'usine. Des raisons orientées vers le long terme ont aussi motivé les parties à entreprendre cette démarche. D'une part, elle leur semblait nécessaire à l'amélioration de la qualité de vie au travail. D'autre part, cela favoriserait les investissements requis pour moderniser l'équipement, améliorer la productivité et accroître la qualité du métal[2]. Bref, la démarche de médiation leur est apparue comme un projet d'entreprise conjoint, source de mobilisation.

Le présent article résume les grandes étapes du processus de médiation chez Aluminerie de Bécancour inc. et en dégage un premier bilan positif. Il montre aussi que la médiation préventive a constitué, pour les deux parties, un levier aidant à réaliser un changement de culture nécessaire dans l'entreprise et à accroître leur capacité à travailler conjointement pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Cette démarche s'est amorcée en janvier 2005 et se trouve maintenant à l'étape du suivi.

Accroître les capacités des parties à travailler ensemble : le but ultime de la médiation préventive

Le rôle du médiateur est d'organiser et d'encadrer une démarche de réflexion à partir de certains objectifs fixés par les deux parties. Il aide les intervenants à exprimer leurs points de vue et à converger vers des consensus pour réaliser leurs objectifs.

Dès leurs premières rencontres, les représentants de la direction et du syndicat, accompagnés de la médiatrice nommée au dossier[3], déterminent ensemble les ingrédients essentiels d'une démarche constructive, soit le respect du rôle de chacun, la reconnaissance des objectifs respectifs, la définition d'orientations communes et d'un mode de fonctionnement patronal-syndical, l'amélioration de la qualité de vie au travail, la consolidation des emplois et la participation du plus grand nombre d'employés.

---

1. Dalil Maschino est directeur à la Direction des innovations en milieu de travail au ministère du Travail et Johanne Gauthier est conseillère à la même Direction. En février 2006, Claire Tremblay, médiatrice au ministère du Travail, ainsi que Clément Masse, président de la section locale 9700 du Syndicat des Métallos, et Léonard Smith, directeur des ressources humaines à Aluminerie de Bécancour inc., ont été rencontrés.

2. Soulignons que le président d'Alcoa Canada Première fusion, lors d'une conférence à la Chambre de commerce de Bécancour prononcée au printemps de 2005, précisait que l'avenir d'ABI n'était pas tant lié à la politique énergétique qu'à la qualité des relations de travail (Le Nouvelliste, 13 septembre 2005).

3. Claire Tremblay est la médiatrice du ministère du Travail qui est intervenue dans ce cas.

Tenant compte des principaux besoins de chacun, la médiatrice propose, dès le début de 2005, un plan d'intervention accepté par les représentants des parties. Ensemble, ils décident d'y accorder la priorité, malgré la charge de travail élevée.

Informer les salariés

L'amélioration du climat de travail ne pouvait se faire sans l'adhésion des salariés et des superviseurs à l'initiative patronale-syndicale. L'atteinte de cet objectif comportait certaines difficultés car les tensions héritées du conflit étaient fortes. De plus, il y a toujours un risque de démobilisation des salariés lorsque les effets concrets d'une démarche, telle la médiation préventive, tardent à se manifester dans la vie quotidienne au travail.

On informa donc tous les employés des objectifs de la démarche et du rôle de la médiatrice. Pour cela, le directeur de l'usine, le président du syndicat et la médiatrice ont rencontré ensemble les quelque 1 000 salariés[4] dans le cadre de onze rencontres préliminaires d'information.

Aider chaque partie à faire son bilan sur le climat des relations du travail

L'étape du diagnostic est cruciale pour mieux comprendre les points de vue des parties. Ce sont les acteurs travaillant « sur le plancher », selon l'expression consacrée, qui ont participé au diagnostic. Pour établir un climat de travail sain à long terme, il fallait en effet instaurer de nouveaux rapports de travail entre les salariés et les superviseurs.

La médiatrice a donc organisé des rencontres, d'un côté, avec des groupes de salariés et, de l'autre, avec des groupes de superviseurs pour que chaque groupe dresse son portrait de la situation. Au cours de cet exercice, les participants étaient invités à circonscrire les problèmes qu'ils vivaient et à proposer des pistes de solutions.

Sans que les deux groupes ne se consultent, leurs préoccupations ont convergé sur quatre thèmes, soit la vision de l'entreprise, le mode de gestion des opérations, le rôle du superviseur et le travail en équipe, ainsi que la gestion des ressources humaines. Par contre, le groupe de salariés se souciait en outre de la santé et de la sécurité du travail tandis que les superviseurs ont soulevé les difficultés dans leurs relations avec le syndicat.

Au terme de ces rencontres, la médiatrice a rédigé deux rapports, l'un présentant le diagnostic fait par les salariés et l'autre, celui établi par les superviseurs[5].

Définir les zones de convergences et adopter un plan d'action conjoint

Au cours de l'étape suivante, la médiatrice a invité chaque partie à prendre connaissance des deux rapports de diagnostic. Le comité de direction de l'usine et celui du syndicat ont ainsi procédé séparément à la lecture de la situation, des problèmes et des solutions envisageables. Un tel exercice permet à chacune des parties de mieux comprendre les perceptions et le vécu de l'autre et de réfléchir à la faisabilité des suggestions proposées.

Par la suite, au cours de deux séances plénières, l'une regroupant les superviseurs et la direction et l'autre, l'ensemble des représentants des parties, des salariés et des superviseurs, on dégagea une vision commune des problèmes, des solutions envisageables et des moyens à prendre.

Au début de l'année 2006, la direction de l'usine et celle du syndicat ont diffusé le rapport sur la première année de la médiation préventive à l'ensemble du personnel. Elles ont présenté, par la même occasion, un plan d'action et un échéancier établis conjointement pour développer la concertation dans les relations et les rapports de travail. La diffusion de ce plan revêt une importance particulière afin que tout le monde se sente

4. Le syndicat regroupe trois unités d'accréditation qui réunissent respectivement les 800 opérateurs et employés d'entretien, les 20 travailleurs du laboratoire et de l'environnement ainsi que la cinquantaine d'employés de bureau. Ce syndicat s'est affilié aux Métallos (FTQ) en 2004, un peu avant la grève.

5. Ils furent complétés en juillet 2005.

concerné par son application et puisse contribuer ainsi à l'atteinte des objectifs communs de la médiation.

Un comité de suivi du plan d'action, qui comprend des opérateurs et des superviseurs, doit faire un rapport régulier à la direction de l'usine et au syndicat sur la progression de son application et sur les principaux problèmes éprouvés. L'importance accordée au plan d'action est illustrée par le fait que l'atteinte des objectifs de la médiation et le respect des échéanciers ont été ajoutés aux indicateurs de résultat que l'entreprise s'est fixés pour établir le niveau des réalisations de tout le personnel dans le cadre de son Programme d'intéressement[6].

Un premier bilan positif

Ayant tiré profit de la démarche conjointe entreprise avec la médiatrice, les parties rencontrées reconnaissent que d'importants progrès ont été accomplis en 2005 pour améliorer le climat de travail et divers aspects de la vie dans l'usine. Par exemple, les 3 000 griefs déposés avant le conflit ont tous été réglés au cours de cette période et, en septembre 2005, ABI annonçait qu'elle doublerait la quantité de certains produits et ferait un investissement de 23 millions de dollars[7].

Sur le plan de la santé et de la sécurité du travail, le taux de blessures enregistrable est passé de 3,17 par heure travaillée en 2003 à 1,24 en 2005. Cette baisse importante du taux de blessures est associée aux changements dans les comportements et les attitudes de chacun. Cela inclut la participation des représentants en prévention et des travailleurs, les visites quotidiennes de santé et de sécurité du personnel de l'encadrement ainsi que les tournées matinales de l'équipe de direction dans l'usine.

En outre, lors d'un récent arrêt d'un tour à pâte, les techniciens ont accepté, à l'essai, d'effectuer des travaux sur 24 heures par jour en deux équipes, alors qu'autrefois les équipes travaillaient 10 heures par jour pendant quatre jours. Cela a permis de ramener la durée d'immobilisation d'une telle machine à cinq jours, contre dix à douze jours auparavant.

Les objectifs de l'usine pour 2006 ont été établis conjointement par la direction de l'usine et le syndicat sur la base des attentes fixées par Alcoa. Aussi, diverses options ont été évaluées dans un cadre concerté pour atteindre des résultats en nombre d'heures par personne pour produire une tonne de métal. La refonte du métal faite à l'externe, la fabrication et la revente sur le marché d'un plus grand nombre d'anodes ainsi que le prêt du personnel à d'autres filiales de l'entreprise multinationale sont autant de moyens qui permettent de faire diminuer le nombre d'heures par tonne produite.

Les bases établies en 2005 donnent un certain optimisme aux parties, bien qu'il reste encore du chemin à parcourir pour Aluminerie de Bécancour inc. qui doit relever des défis importants sur le plan de la productivité pour obtenir des investissements nouveaux de plus de 100 millions de dollars. L'engagement mutuel en faveur de cette démarche, la coopération, la participation de l'ensemble du personnel, le maintien des rencontres pour parfaire le dialogue, la mise en place de moyens communs de communication et la réalisation d'un plan d'action conjoint sont autant d'éléments qui contribuent favorablement à cette perspective.

---

6. Instauré en 2001, le Programme d'intéressement prévoit qu'un montant de 2,5 % à 10 % de la masse salariale est remis aux employés, selon les résultats atteints par l'usine.

7. *Le Nouvelliste*, 20 septembre 2005.

Créer un climat de travail plus harmonieux : le but de la médiation préventive chez Prince (Olymel) à Drummondville

Par Johanne Gauthier[1]

Dans la zone industrielle de Drummondville niche l'usine alimentaire Prince inc., achetée il y a environ un an par le groupe Olymel. L'établissement comprend Bacon International et Bacon America. Formés surtout de jeunes et de femmes, les 500 travailleurs et travailleuses syndiqués — Syndicat des travailleurs et travailleuses de Bacon International America affilié à la CSN — y produisent du bacon. Grosso modo, *les flancs de porc arrivent par camion, ils sont alors injectés de saumure, enfumés et pressés chez Bacon International; ils sont ensuite tranchés et mis en paquets par Bacon America. L'usine fonctionne 24 heures sur 24, une équipe de 8 heures, de jour, de soir et de nuit. Ce n'est pas un travail facile, d'après le conseiller syndical : " travailler dans la viande, c'est travailler dans le froid! ".*

À l'automne de 2004, la directrice des ressources humaines de l'entreprise Prince inc.-Olymel contacte le ministère du Travail pour mieux connaître ses services de médiation préventive. Pourquoi cette démarche? Elle qualifie le climat de travail à l'usine de " difficile ". Il faut, selon elle, trouver des moyens pour renouer le dialogue avec l'exécutif syndical.

Lors d'une rencontre, la partie patronale informe l'exécutif syndical de son intention de recourir aux services d'un médiateur. La réaction immédiate est plutôt sceptique. Il faut comprendre que la communication entre la partie patronale et la partie syndicale est rompue, chacune étant bien campée dans ses positions et dans ses perceptions. Conscient toutefois de la détérioration des relations du travail, l'exécutif syndical recommande en assemblée générale de participer à la démarche de médiation préventive.

Lorsque le syndicat et le patronat adhèrent conjointement à la démarche, l'intervention d'une personne externe au milieu de travail et qualifiée en médiation peut grandement contribuer à recréer des ponts entre les parties et à améliorer le climat de travail. C'est ce que nous verrons dans le présent article.

Deux points de vue, mais un diagnostic commun

Depuis 2001, les nombreux griefs s'accumulent et leur règlement tarde. Tant en 2001 qu'en 2004, les négociations en vue de la conclusion d'une convention collective sont difficiles. Les salariés ont recours à une grève de quelques jours en juin 2004 en vue du renouvellement de leur convention collective.

Les deux parties font, de part et d'autre, leur diagnostic de la situation. Le représentant syndical considère que les relations du travail sont tendues. Le mode de gestion est à améliorer, sans compter la persistance d'un climat de non-confiance vis-à-vis de l'employeur. Pour sa part, la partie patronale convient que ce n'est pas la productivité des salariés qui est en cause, mais la tension entre le syndicat et la direction est telle, entre 2001 et 2004, qu'il n'y a plus moyen de se parler. Le climat de travail au quotidien s'en trouve grandement perturbé. Les deux parties soulignent la présence de vieilles " blessures " infligées de part et d'autre et l'incapacité de discuter sans tomber dans un procès d'intention ou le manque de respect. L'employeur est conscient aussi qu'il y a des lacunes dans la définition des rôles des superviseurs et des améliorations à y apporter.

L'intervention d'un médiateur peut-elle aider à recréer des ponts entre des parties aussi divisées? N'oublions pas que cette démarche volontaire repose sur la compréhension, la participation et l'adhésion de chacune des parties. À l'aide d'une démarche éprouvée, le rôle de la médiation est de faciliter l'échange et la compréhension des différents problèmes pour en arriver à se centrer sur les intérêts communs et à établir des consensus sur les solutions. En bout de piste, il s'agit d'arriver à mieux travailler ensemble. Quand les deux

1. L'auteure est conseillère à la Direction des innovations en milieu de travail. À la suite d'une rencontre avec Lise Lavallée, médiatrice au ministère du Travail, la Direction s'est intéressée au cas de l'entreprise Olymel-Prince inc. où les parties ont eu recours aux services de médiation préventive. En mars 2006, Julie Deschambault, présidente du syndicat, a été rencontrée. En avril 2006, Christian Duchesne, conseiller syndical à la CSN, et Sonia Gauthier, directrice des ressources humaines, ont également été rencontrés.

parties sont conscientes que des changements sont rendus nécessaires, cela aide!

Comme le mentionne la directrice des ressources humaines, on apprend beaucoup quand on entre dans un processus de médiation. En particulier, on apprend à être à l'écoute d'aspects vécus par l'autre partie qu'on jugeait moins prioritaires et qui nous apparaissaient *a priori* anodins. D'ailleurs, la médiatrice estime que, pour que l'échange entre les parties soit fructueux, il faut que les gens se sentent respectés et que leurs visions soient considérées. On doit s'ouvrir aux priorités et au point de vue de l'autre sans le juger à l'avance. C'est la seule attitude qui permet d'arriver à un diagnostic partagé de la situation.

Pour démontrer leur volonté commune de participer à la démarche, les deux parties doivent adhérer au contrat d'engagement présenté par la médiatrice autour des deux principaux objectifs poursuivis, soit, dans ce cas, d'améliorer le climat de travail et de s'entendre sur la place occupée par le syndicat dans l'entreprise.

Présenter aux salariés la démarche de médiation en cours s'avère également essentiel. Cela favorise leur adhésion au processus et leur permet de contribuer à la détermination des principaux problèmes et des pistes de solutions. À ce chapitre, l'information a été relayée par divers moyens auprès des salariés. Ils ont tous été rencontrés conjointement par les parties patronale et syndicale. Participant à ces rencontres, la médiatrice a présenté le processus de médiation, le cadre pour faciliter les échanges et les objectifs visés.

Des attentes face à la médiation

Pour s'engager dans le processus de médiation, des représentants des deux parties ont été désignés. Du côté patronal, toute l'équipe de direction, l'équipe de supervision et les contremaîtres sont associés à la démarche. Environ six représentants sont nommés du côté des syndiqués. En tout, une centaine de personnes, incluant des salariés, ont participé aux différentes étapes de la démarche.

Les attentes à l'égard de la médiation sont clairement exprimées. Du côté du syndicat, on veut obtenir des relations du travail harmonieuses, commencer à régler les griefs et développer un mode de gestion favorisant la responsabilisation des salariés. Du côté patronal, on vise à assainir le climat de travail, clarifier les rôles des superviseurs et établir un échange facile avec le syndicat. Cela commence à ressembler à des objectifs communs!

La présence d'un médiateur a grandement facilité l'échange lors des rencontres. Et même si une certaine méfiance peut persister au départ en dehors des périodes officielles de réunion, le fil de la communication recommence tranquillement à se tisser. Comme l'exprime la directrice des ressources humaines : " la démarche a plus de crédibilité quand elle vient d'une instance neutre ". Dans le même sens, le conseiller syndical constate : " Une tierce personne qui anime, pas surprenant que cela se passe bien! ".

Des résultats probants

Le processus de médiation n'est pas un long fleuve tranquille : il y a toujours un point tournant qui indique que le climat va s'améliorer. Dans le cas de cette entreprise, les deux parties s'entendent pour dire que c'est l'adoption du plan d'action conjoint qui a créé le déclic. Avant les vacances en juin 2005, on a senti la bonne volonté et de meilleures dispositions des deux côtés, soulignent de part et d'autre les partenaires. Mais comme le précise la médiatrice, pour que les parties en arrivent à circonscrire ainsi un terrain mutuel, cela signifie qu'il y a eu une adhésion conjointe aux étapes précédentes du cheminement.

Quels sont les principaux éléments de ce plan d'action? Il contient une redéfinition des rôles des superviseurs et un plan de formation et de « coaching » adapté aux profils de compétence visés ainsi qu'un plan d'intervention contre le harcèlement psychologique en entreprise exprimant la volonté commune d'être plus respectueux dans les rapports mutuels et une tolérance zéro à l'égard de la violence verbale dans les échanges. Une priorité est également accordée à régler les problèmes liés à la santé et à la sécurité au travail. Bref, ce document comprend un ensemble d'actions concrètes pour répondre aux points jugés importants par les deux parties lors de leurs échanges.

Quels sont les résultats de la démarche de médiation appréciés des deux côtés? Dans son ensemble, le milieu de vie dans l'entreprise est plus harmonieux au

quotidien. La communication entre les parties est désormais possible, un respect mutuel s'est installé de même que de meilleures dispositions à écouter le point de vue de l'autre. On est plus enclin à dire : " Ils n'ont pas tort là-dessus! ". Un comité des relations de travail a été formé, qui autorise une clarification des rôles, des fonctions et des responsabilités pour une meilleure collaboration patronale-syndicale. Il y a eu aussi la création d'un comité conjoint sur l'absentéisme visant à en comprendre les causes et à trouver des solutions, tout en tenant compte de la préoccupation de l'employeur voulant que cette situation lui coûte le moins cher possible. De plus, les griefs commencent à se régler plus rapidement. Les parties ont en effet entrepris de recourir à la médiation préarbitrale pour les résoudre et en diminuer le volume.

Une autre preuve que le niveau de confiance entre les parties a augmenté, selon le conseiller syndical, est le fait que, à la suite des réunions de présentation aux salariés du plan d'action conjoint, l'équipe patronale lui a permis de rencontrer les syndiqués dans les locaux de l'usine pendant quarante minutes pour discuter du harcèlement psychologique au travail. C'est un changement complet d'attitude puisque, il n'y a pas si longtemps, cela aurait été impossible. Les parties se sont en outre engagées dans un processus d'équité salariale pour ajuster la situation des techniciennes, ce qui démontre une ouverture.

Enfin, la création d'un comité de suivi composé de quatre personnes, soit deux représentants des salariés et deux représentants de l'équipe patronale, illustre bien la volonté de poursuivre l'application du plan d'action conjoint.

Une démarche à poursuivre

S'engager dans un processus de médiation représente un investissement. D'après la directrice des ressources humaines, cela nécessite de la formation qui, certes, commande de faire du « coaching » individuel et de prévoir du temps de libération. Il y a des coûts à tout cela mais, pour les parties, il y a surtout des gains.

La médiation a essentiellement été un levier pour réaliser un changement de culture au sein de l'entreprise. Ce type de changement organisationnel obtenu en un an aurait facilement pu prendre trois ans sans aide, affirme la directrice des ressources humaines. En bout de piste, cela facilite le dialogue et on peut ainsi mieux exprimer aux salariés les contraintes de l'entreprise.

D'après les parties, la communication chez Olymel-Prince inc. semble cheminer dans la bonne voie. Le plus grand enseignement qu'elles retiennent est certainement qu'un bon climat de travail et un dialogue fluide ne sont jamais complètement acquis et doivent être entretenus au jour le jour. L'application du plan d'action conjoint et son suivi attentif constituent à cet égard des clés essentielles.

Analyse d'un événement

Les modifications législatives en vue d'assurer le droit au travail dans l'industrie de la construction

par Alain Turcotte[1]

Introduction

Le 7 avril 2004, le gouvernement du Québec créait la Commission d'enquête sur les dépassements de coûts et de délais du chantier de la Société Papiers Gaspésia de Chandler. Son mandat consistait principalement à analyser et à évaluer tous les aspects de la gestion de ce projet et à formuler, à partir des constats découlant de l'enquête, des recommandations au gouvernement sur d'éventuels correctifs à appliquer à l'égard de la gestion des relations du travail et d'affaires sur les grands chantiers. Le rapport de la Commission a été rendu public le 6 mai 2005.

La Commission a constaté un certain nombre de lacunes sur le plan des relations du travail sur le chantier Gaspésia, ce qui l'a conduite à formuler 19 recommandations sur un total de 27 qui pourraient nécessiter des modifications à la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (loi R-20) ou à ses règlements.

Le 5 novembre 2005, le gouvernement présentait le projet de loi n° 135, *Loi modifiant la Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, afin de donner suite, notamment, à certaines recommandations de la Commission qui visent à assurer de façon plus efficace le droit au travail dans l'industrie de la construction. Le projet de loi a été adopté par l'Assemblée nationale le 8 décembre 2005.

L'objectif du présent article est de décrire sommairement les principales modifications apportées à la loi R-20 afin d'assurer un meilleur respect du droit au travail dans l'industrie de la construction. Toutefois, afin de favoriser une pleine compréhension des nouvelles dispositions, nous ferons d'abord un bref rappel de certaines caractéristiques de l'industrie de la construction et de son régime de relations du travail.

Quelques caractéristiques de l'industrie de la construction au Québec

Le régime québécois de relations du travail de l'industrie de la construction, unique en Amérique du Nord, existe depuis 1968 et conserve des éléments particuliers au Québec qui remontent à 1934, comme le pluralisme syndical. Le rapport de la Commission met en perspective les caractéristiques de l'industrie de la construction qui font en sorte que les relations du travail y diffèrent grandement de celles observables dans le secteur soumis au régime général du *Code du travail*.

Parmi ces caractéristiques, la Commission énumère notamment la dispersion géographique des chantiers, l'instabilité cyclique, saisonnière et intermittente génératrice d'insécurité et d'instabilité d'emploi, la multitude des métiers et des occupations, l'identification du travailleur à son métier et à son syndicat et l'importance des coutumes et des pratiques liées au type de syndicalisme exercé.

Les entreprises de construction sont très nombreuses (plus de 20 000 au Québec), de petite taille (83 % comptent cinq salariés ou moins), généralement spécialisées, souvent dirigées par d'anciens salariés de la construction et soumises à une très vive concurrence. Sur les chantiers d'importance, en particulier dans le secteur industriel, les entrepreneurs ne recrutent généralement pas eux-mêmes la majeure partie de la main-d'œuvre qu'ils embauchent. La pénurie locale de main-d'œuvre, les quasi-monopoles syndicaux dans certains métiers, en particulier les métiers dits mécaniques, la présence de bureaux de placement syndicaux, la petite taille des entreprises et la forte variabilité de la demande ponctuelle de main-d'œuvre expliquent cette situation présente partout en Amérique du Nord.

1. L'auteur est conseiller en développement de politiques au ministère du Travail.

Le système nord-américain des relations du travail est fondé sur le monopole de la représentation syndicale d'un groupe de salariés donné auprès d'un employeur. Au contraire, le régime particulier de l'industrie de la construction au Québec est caractérisé par le pluralisme syndical. À son arrivée dans l'industrie, le travailleur doit en effet choisir une association syndicale parmi les cinq associations représentatives énumérées à la loi R-20. Ce pluralisme se traduit donc, lorsque les salariés d'un même métier ont un accès égal à l'emploi, par la présence simultanée sur un même chantier de travailleurs ayant choisi d'adhérer à des syndicats concurrents.

Par ailleurs, la situation syndicale dans l'industrie de la construction se démarque également par la coexistence de syndicats regroupés sur la base du métier ou de l'occupation et de syndicats industriels qui représentent indistinctement des travailleurs des différents métiers et occupations de l'industrie. Ces syndicats industriels (CSD-Construction, CSN-Construction et Syndicat québécois de la construction) représentent près de 30 % de la main-d'œuvre, en particulier dans les occupations semi-spécialisées et certains métiers, à part les métiers mécaniques. L'examen de la carte syndicale révèle aussi que plusieurs métiers mécaniques se trouvent, à la suite du choix des travailleurs, en situation de quasi-monopole de représentation par des syndicats de métier. C'est le cas notamment des calorifugeurs, des chaudronniers, des électriciens, des ferrailleurs, des grutiers, des mécaniciens de chantier, des monteurs d'acier, des tuyauteurs et des frigoristes. Cette situation de quasi-monopole cadre mal dans un contexte de pluralisme syndical et peut s'avérer un réel danger pour l'exercice de la liberté syndicale et pour le droit au travail.

Les principales modifications législatives

La Commission souligne avec raison que la concurrence intersyndicale est une conséquence normale du pluralisme. Cette concurrence doit toutefois s'exercer dans le respect de la liberté syndicale et du droit au travail, indépendamment de l'allégeance syndicale. La Commission analyse également ce qu'elle qualifie de dysfonctions du pluralisme syndical consécutives à l'inévitable concurrence qu'il soulève : l'intimidation, la discrimination, le contrôle du placement et les conflits de compétence de métiers. Ces divers phénomènes résultent tous, en dernière analyse, de la volonté d'un syndicat d'assurer l'exclusivité des emplois à ses membres. Plusieurs recommandations de la Commission visent à corriger ces dysfonctions, notamment en renforçant les interdictions d'intimidation et de discrimination, en améliorant les recours aux salariés qui en seraient victimes et en encadrant le placement et la référence de main-d'œuvre par les syndicats.

Les modifications à la loi R-20 introduites par le projet de loi n° 135 s'inscrivent dans un objectif général de protection du droit au travail dans l'industrie de la construction, quelle que soit l'allégeance syndicale. Elles peuvent être regroupées sous trois thèmes :

- contrer l'intimidation et la discrimination sur les chantiers;
- limiter les conflits de compétence de métiers;
- encadrer le travail du délégué de chantier.

Contrer l'intimidation et la discrimination sur les chantiers

En matière de liberté syndicale, la loi R-20 comportait déjà une liste substantielle d'interdictions. Le projet de loi n° 135 a regroupé ces interdictions, mais il a surtout généralisé leur portée en précisant que nul ne peut faire un geste interdit. Il a également majoré substantiellement le montant des amendes afin qu'elles soient davantage dissuasives. Enfin, le recours prévu en matière de liberté syndicale s'avérant inefficace, le projet de loi propose que toute personne intéressée puisse déposer une plainte à la Commission des relations du travail (CRT). En résumé, les principales modifications apportées à la loi R-20 pour contrer l'intimidation et la discrimination sont les suivantes :

- interdiction à quiconque d'intimider une personne ou d'exercer à son endroit des mesures discriminatoires, des représailles ou toute menace ou contrainte ayant pour but ou pour effet de porter atteinte à sa liberté syndicale ou de la pénaliser pour avoir exercé un droit lui résultant de la loi R-20 ou de l'inciter à renoncer à l'exercice d'un tel droit;

- en matière de discrimination intrasyndicale, interdiction à une association de salariés d'agir de manière arbitraire ou discriminatoire dans les références qu'elle fait, à des fins d'embauche, de salariés qu'elle représente;
- augmentation du montant des amendes en cas d'infraction en matière de liberté syndicale;
- interdiction qu'une convention collective limite le libre choix d'un salarié quant aux moyens selon lesquels il peut offrir ses services à un employeur;
- en matière de liberté syndicale, remplacement du mécanisme de plainte au ministre et d'arbitrage par une plainte à la CRT;
- attribution à la CRT du pouvoir d'ordonner le versement au plaignant d'une indemnité et de dommages exemplaires par l'employeur ou par toute autre personne ou association qui aurait contrevenu aux dispositions sur la liberté syndicale, d'ordonner à une association représentative ou de salariés de réintégrer un salarié dans ses rangs avec le maintien des avantages dont il aurait été privé illégalement et de rendre toute ordonnance qu'elle estime appropriée.

Limiter les conflits de compétence

Dans l'industrie de la construction, le regroupement des travailleurs sur la base du métier favorise le maintien de définitions de métiers rigides et leur interprétation par chacun à son avantage, ce qui résulte en des conflits de compétence relatif à l'exercice d'un métier d'une spécialité ou d'une occupation, souvent à la source de perturbations sur les chantiers. Ces conflits surviennent lorsque deux métiers revendiquent l'exécution des mêmes travaux.

Les conventions collectives prévoient déjà que l'assignation des travaux est faite par l'employeur. Toutefois, lorsqu'un syndicat conteste cette assignation, les conventions collectives (sauf celle du secteur résidentiel) prévoient un recours devant un comité de règlement des conflits de compétence formé de représentants de métiers autres que ceux visés par le conflit. Le comité cherche à concilier les intérêts des parties et, en cas d'échec, il procède à l'assignation des travaux. La décision du comité est mise en œuvre et est applicable pour l'exécution des travaux contestés. Si une partie s'estime lésée, elle peut en appeler auprès du Commissaire de l'industrie de la construction.

Ce mécanisme est efficace dans la plupart des situations. Il arrive cependant que l'employeur ne puisse assigner les travaux conformément à la décision ou que les conflits surviennent à répétition, malgré la similitude des travaux en cause. Les pertes de productivité et les tensions générées par ces conflits de compétence requièrent une amélioration de leur mécanisme de règlement. Deux modifications à la loi R-20 ont conséquemment été apportées :

- toute personne ou association concernée par une décision d'assignation de travaux prise par un comité de règlement des conflits de compétence prévu à une convention collective doit s'y conformer sans délai, jusqu'à ce que le Commissaire de l'industrie de la construction rende, le cas échéant, une décision relativement à ce conflit de compétence;
- la décision du Commissaire de l'industrie de la construction, qui vise à régler un conflit de compétence, lie aussi les parties au conflit à des fins d'assignation future de travaux de même nature sur d'autres chantiers.

Encadrer le travail du délégué de chantier

Le délégué de chantier est d'abord un travailleur qui reçoit un salaire de son employeur principalement pour sa prestation de travail, mais également pour ses fonctions de délégué dans la mesure prévue à une entente avec l'employeur. Si le nombre de salariés membres d'un même syndicat ou union en justifie l'élection, compte tenu des paramètres prévus à la Loi, le délégué de chantier représente ces travailleurs à des fins d'application de la convention collective. À ce titre, il bénéficie d'une priorité d'emploi auprès de cet employeur.

La Commission a constaté, sur le chantier de la Société Papiers Gaspésia, de nombreux écarts par rapport aux dispositions de la loi R-20 concernant les délégués de

chantier. Elle recommande donc entre autres que soient prévues des sanctions sévères en cas d'infraction à ces dispositions.

Les modifications suivantes ont été introduites à la loi R-20 afin d'encadrer le travail des délégués de chantier et de faire en sorte que ces dispositions soient respectées :

- le délégué n'a pas droit au paiement de son salaire pour ses activités syndicales au-delà de la période de libération convenue à l'entente, mais qui ne peut excéder trois heures par jour ouvrable;
- le délégué doit se limiter à l'exécution de son travail pour l'employeur et de ses fonctions de délégué prévues à la Loi;
- le délégué élu doit remettre une déclaration à son syndicat ou à son union stipulant qu'il satisfait aux exigences de l'article 26 de la Loi, c'est-à-dire qu'il n'est pas inhabile à occuper cette fonction à cause d'une condamnation pour certains actes criminels;
- le délégué de chantier qui fait une fausse déclaration à ce sujet ou qui ne se limite pas à ses fonctions de délégué et à son travail pour l'employeur commet une infraction et est passible d'une amende de 175 $ à 800 $ par jour ou partie de jour que dure l'infraction;
- le syndicat ou l'union doit transmettre sans délai à la CCQ la déclaration du délégué précisant qu'il satisfait aux exigences de l'article 26;
- le syndicat ou l'union qui avise l'employeur de l'élection d'un délégué sans avoir préalablement transmis à la CCQ cette déclaration du délégué commet une infraction et est passible d'une amende de 650 $ à 2 800 $ par jour ou partie de jour que dure l'infraction.

Conclusion

L'Assemblée nationale a adopté le projet de loi n° 135 à l'unanimité. Les dispositions visant à assurer le droit au travail en contrant l'intimidation et la discrimination sur les chantiers ont également été accueillies favorablement par la quasi-totalité des associations syndicales et patronales de l'industrie qui ont également souligné la nécessité non seulement de maintenir, mais également de renforcer les conditions d'exercice du pluralisme syndical.

La plupart des modifications à la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* introduites à la suite de l'adoption du projet de loi n° 135 sont entrées en vigueur dès la sanction de la loi, le 13 décembre 2005. Quelques dispositions qui nécessitaient un délai pour la mise en place de processus administratifs particuliers sont devenues en vigueur le 1er mars 2006. La Commission de la construction du Québec est chargée de l'application de la loi R-20.

Politique éditoriale

La mission du Ministère, axée sur l'établissement et le maintien de relations harmonieuses entre les employeurs et les salariés ou les associations qui les représentent, commande que ses interventions professionnelles et ses écrits soient non seulement rigoureux mais également impartiaux. C'est pourquoi, la politique éditoriale du Ministère pour la revue *Regards sur le travail* est fondée sur les considérations suivantes :

1. Le choix des résumés de recherche et des articles de fond est effectué en tenant compte de l'obligation ministérielle de rester neutre par rapport aux intérêts et aux thèses défendus par les acteurs patronaux et syndicaux et en ayant à l'esprit l'utilité potentielle du matériel publié.

   Afin de concrétiser ce souci, tout article soumis pour publication fait l'objet d'une évaluation par trois personnes, dont au moins une provient de l'extérieur de l'Administration publique québécoise.

   Quant aux résumés de recherches, des suggestions pourront être faites aux auteurs mais il leur reviendra d'en approuver le contenu qui sera publié.

2. À l'exception du champ spécialisé de la santé et de la sécurité du travail, à tout le moins dans ses aspects techniques, le Ministère n'écarte aucun sujet de publication a priori, à la condition qu'on puisse les rattacher à sa mission générale ou à l'un ou l'autre des objets suivants, énumérés à l'article 13 de sa loi constitutive :

   - les relations du travail;
   - les normes du travail;
   - l'organisation du travail;
   - le marché du travail;
   - les conditions de travail.

3. Le Ministère ne s'engage pas à publier tous les résumés de recherche et les textes originaux soumis pour publication mais lorsqu'une décision favorable est prise, elle est par la suite communiquée à l'auteur ou aux auteurs.

4. Les articles publiés dans la revue du Ministère *Regards sur le travail* n'engagent que la responsabilité des auteurs.

5. Le Ministère met à la disposition des collaborateurs éventuels à sa revue les normes d'édition qu'il utilise.

Pour des informations supplémentaires, on est prié d'entrer en communication avec M^me^ Claudine Robitaille, agente de liaison. Ses coordonnées sont les suivantes :

Ministère du Travail
Revue *Regards sur le travail*
Direction générale des politiques et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5^e^ étage
Québec (Québec) G1R 5S1
regards@travail.gouv.qc.ca
Téléphone : (418) 643-4926
Télécopieur : (418) 644-6969

Regards sur le travail

La revue du ministère du Travail dédiée à la recherche et aux observations dans le domaine du travail.

REGARDS SUR LE TRAVAIL est une publication du ministère du Travail qui paraît trois fois l'an. Les contenus sont sous la responsabilité de la Direction générale des politiques et de la construction, ainsi que de la Direction des innovations en milieu de travail. Cette revue électronique constitue le carrefour où chercheurs et praticiens du domaine du travail diffusent leur savoir. Elle est hébergée dans l'Internet ministériel et distribuée par courriel aux clientèles ministérielles intéressées.

Chargés de la revue
Claudine Robitaille
Yves Hallée

Agente de liaison
Claudine Robitaille

Comité de lecture
Ad hoc

Intégration et mise en page
Josée Labrie

Éditeurs Internet
Lucien Paquin, édimestre
Bernard Bignell, webmestre

Abonnement
Publication accessible uniquement en format électronique sur le site Internet du Ministère. Afin d'être informé d'une nouvelle parution, il faut s'enregistrer au préalable auprès du ministère du Travail du Québec, à l'adresse suivante :
communications@travail.gouv.qc.ca
Objet : Regards sur le travail

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
Premier trimestre 2004
ISSN (...)

Droits de reproduction
La reproduction des textes à des fins autres que lucratives est autorisée avec l'accord préalable du ministère du Travail.

Vous devez dans tous les cas, même pour celui d'une reproduction à des fins non lucratives, d'abord adresser votre demande au ministère du Travail, pour lui signifier vos intentions et obtenir l'autorisation préalable.

Ministère du Travail
Direction générale des politiques et de la construction
200, chemin Sainte-Foy, 5e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : (418) 643-4926
regards@travail.gouv.qc.ca